



TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN
KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH

Chủ biên: PGS. TS. Nguyễn Ngọc Huyền

Giáo trình

QUẢN TRỊ KINH DOANH

Tập I

THƯ VIỆN ĐH NHA TRANG



1000027043



NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

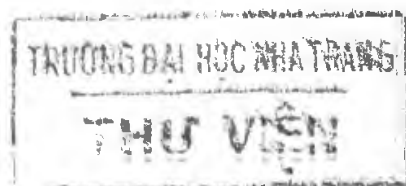
2013

TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN
KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH



Chủ biên: PGS.TS. Nguyễn Ngọc Huyền

Giáo trình
QUẢN TRỊ KINH DOANH
(TẬP I)



10027043

NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN
2013

Các tác giả tham gia viết tập I gồm:

PGS.TS. NGUYỄN NGỌC HUYỀN
(CHƯƠNG 1)

PGS.TS. LÊ CÔNG HOA VÀ ThS LƯƠNG THU HÀ
(CHƯƠNG 2)

TS. TRƯƠNG ĐỨC LỰC
(CHƯƠNG 3)

PGS.TS. NGUYỄN NGỌC HUYỀN
(CHƯƠNG 4)

PGS.TS. NGUYỄN NGỌC HUYỀN VÀ TS. ĐỖ THỊ ĐÔNG
(CHƯƠNG 5)

TS. NGÔ THỊ VIỆT NGÀ
(CHƯƠNG 6)

TS VŨ TRỌNG NGHĨA
(CHƯƠNG 7)

PGS.TS. NGUYỄN NGỌC HUYỀN, GS.TS NGUYỄN THÀNH ĐỘ
VÀ ThS NGUYỄN THỊ HỒNG THẨM
(CHƯƠNG 8)

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU	1
Chương 1: NHẬP MÔN QUẢN TRỊ KINH DOANH	5
1.1. Đối tượng nghiên cứu của môn học quản trị kinh doanh	5
1.2. Quản trị kinh doanh với tư cách một môn khoa học	16
1.3. Quản trị kinh doanh với tư cách môn khoa học lý thuyết và ứng dụng	28
1.4. Lịch sử phát triển môn học quản trị kinh doanh	31
Tóm tắt chương.....	46
Từ khóa.....	47
Thảo luận và ôn tập.....	47
Tài liệu tham khảo.....	48
Chương 2: KINH DOANH	49
2.1. Hoạt động kinh doanh.....	49
2.2. Phân loại hoạt động kinh doanh.....	58
2.3. Chu kỳ kinh doanh.....	75
2.4. Mô hình kinh doanh.....	79
2.5. Xu hướng phát triển kinh doanh	88
Tóm tắt chương.....	97
Từ khóa.....	99
Hướng dẫn ôn tập và thảo luận	100
Tài liệu tham khảo	101
Chương 3: MÔI TRƯỜNG KINH DOANH	103
3.1. Khái lược về môi trường kinh doanh.....	103
3.2. Các đặc trưng cơ bản của môi trường tác động đến hoạt động kinh doanh các doanh nghiệp nước ta hiện nay	125
3.3. Quản trị môi trường kinh doanh	140
Tóm tắt chương.....	143
Từ khóa.....	143
Hướng dẫn ôn tập chương	144
Bài tập, thảo luận chương.....	144
Tài liệu tham khảo	145

Chương 4: HIỆU QUẢ KINH DOANH	147
4.1. Khái lược về hiệu quả kinh doanh	147
4.2. Các nhân tố tác động đến hiệu quả kinh doanh	162
4.3. Hệ thống chỉ tiêu và tiêu chuẩn hiệu quả kinh doanh.....	173
4.4. Các giải pháp nâng cao hiệu quả kinh doanh	186
Tóm tắt chương.....	193
Từ khóa.....	194
Bài tập và thực hành.....	195
Bài tập	196
Tài liệu tham khảo	199
Chương 5: KHÁI LƯỢC VỀ QUẢN TRỊ KINH DOANH.....	201
5.1. Khái niệm, mục đích và đặc điểm quản trị kinh doanh	201
5.2. Cơ sở tổ chức hoạt động quản trị.....	204
5.3. Các nguyên tắc cơ bản.....	212
5.4. Các phương pháp quản trị chủ yếu	239
5.5. Các trường phái lý thuyết quản trị kinh doanh	243
Tóm tắt chương.....	256
Từ khóa.....	258
Hướng dẫn ôn tập chương	259
Bài tập, thảo luận chương	259
Tài liệu tham khảo	262
Chương 6: NHÀ QUẢN TRỊ	263
6.1. Nhà quản trị	263
6.2. Kỹ năng quản trị	276
6.3. Phong cách quản trị	278
6.4. Nghệ thuật quản trị	291
Tóm tắt chương.....	314
Từ khóa.....	318
Câu hỏi ôn tập	318
Tài liệu tham khảo	319
Chương 7: RA QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ.....	321
7.1. Khái lược về ra quyết định trong quản trị.....	322
7.2. Phân loại quyết định	328
7.3. Căn cứ và quy trình ra quyết định	334
7.4. Một số phương pháp ra quyết định.....	342

Tóm tắt chương.....	365
Từ khóa.....	366
Bài tập thông thường.....	366
Bài tập tình huống	370
Tài liệu tham khảo	372
Chương 8: CẤU TRÚC TỔ CHỨC KINH DOANH.....	373
8.1. Khái lược về cấu trúc tổ chức	373
8.2. Các hệ thống tổ chức doanh nghiệp.....	391
8.3. Xây dựng và hoàn thiện cơ cấu tổ chức chính thức.....	408
8.4. Những vấn đề còn nhiều tranh cãi	428
Tóm tắt chương.....	441
Từ khóa.....	443
Các câu hỏi thảo luận và ôn tập	444
Tài liệu tham khảo	445
Tình huống phân tích: Tái cơ cấu ở Motorola	446
Bài tập nhóm: Thiết kế cơ cấu tổ chức cho một dự án kinh doanh mới	448

LỜI MỞ ĐẦU

Với mục tiêu đào tạo cử nhân quản trị kinh doanh có đủ kỹ năng thực hiện các nghiệp vụ quản trị cụ thể ở doanh nghiệp thuộc các ngành và lĩnh vực khác nhau của nền kinh tế quốc dân, Trường Đại học Kinh tế quốc dân đã cho xuất bản cuốn giáo trình *Quản trị kinh doanh tổng hợp* do Nhà xuất bản Khoa học - Kỹ thuật ấn hành lần đầu tiên vào năm 1977; Nhà xuất bản Thống kê tái bản lần thứ nhất năm 2001. Năm 2004, Bộ môn Quản trị kinh doanh tổng hợp đã hoàn thiện thêm một bước và Nhà xuất bản Lao động - Xã hội xuất bản Giáo trình Quản trị kinh doanh. Từ khi mới ra đời đến năm 2011 Giáo trình Quản trị kinh doanh đã được tái bản 7 lần.

Từ năm 2011, môn học Quản trị kinh doanh trở thành môn học bắt buộc trong hệ thống chương trình đào tạo cử nhân của Trường Đại học Kinh tế quốc dân. Bên cạnh đó, sinh viên và học viên cao học chuyên ngành quản trị kinh doanh tổng hợp cũng như những người nghiên cứu ở bậc cao hơn vẫn cần khối lượng kiến thức quản trị kinh doanh chuyên sâu. Theo chủ trương đó, tập thể Bộ môn Quản trị kinh doanh tổng hợp đã tổ chức biên soạn và xuất bản *Giáo trình Quản trị kinh doanh* mới nhằm các mục đích:

- Nâng cao một bước tính gắn kết giữa kiến thức môn học Quản trị kinh doanh với các môn học bổ trợ chuyên ngành và ngành khác như Chiến lược kinh doanh, Quản trị sản xuất và tác nghiệp, Quản trị chi phí kinh doanh, Hậu cần kinh doanh,...

- Hoàn thiện nội dung môn học Quản trị kinh doanh theo hướng hiện đại hơn.

- Đảm bảo trang bị những kiến thức quản trị có tính nguyên lý chung, các kỹ năng rất cơ bản để sau khi nghiên cứu môn học này, sinh viên chuyên ngành Quản trị kinh doanh tổng hợp có đủ các kỹ năng cần thiết giải quyết các vấn đề cơ bản đặt ra trong thực tiễn quản trị kinh doanh.

- Trình bày các kiến thức quản trị kinh doanh đã phát triển ngày nay cũng như các xu hướng phát triển dự báo trong tương lai làm cơ sở kiến thức cho những người nghiên cứu chuyên sâu lĩnh vực quản trị kinh doanh.

Giáo trình này do PGS.TS. Nguyễn Ngọc Huyền làm chủ biên. Nội dung của Giáo trình được đổi mới căn bản theo tinh thần tăng cường cả tính nguyên lý và các kỹ năng cơ bản, tiếp cận với kiến thức quản trị kinh doanh của thế giới. Theo đó, Giáo trình Quản trị kinh doanh xuất bản lần này với kết cấu 8 chương đầu và sự tham gia viết của các tác giả trong và ngoài bộ môn:

- *Chương 1. Nhập môn quản trị kinh doanh - PGS.TS. Nguyễn Ngọc Huyền*

- *Chương 2. Kinh doanh - PGS.TS. Lê Công Hoa và ThS. Lương Thu Hà*

- *Chương 3. Môi trường kinh doanh - TS. Trương Đức Lực*

- *Chương 4. Hiệu quả kinh doanh - PGS.TS. Nguyễn Ngọc Huyền*

- *Chương 5. Khái lược về quản trị kinh doanh - PGS.TS. Nguyễn Ngọc Huyền và TS. Đỗ Thị Đông*

- *Chương 6. Nhà quản trị - TS. Ngô Thị Việt Nga*

- *Chương 7. Ra quyết định quản trị - TS. Vũ Trọng Nghĩa*

- *Chương 8. Cấu trúc tổ chức kinh doanh - PGS.TS. Nguyễn Ngọc Huyền (viết các mục 8.1, 8.2 và 8.3) và GS.TS. Nguyễn Thành Độ, ThS. Nguyễn Thị Hồng Thắm (viết mục 8.4)*

Tập I được thiết kế để giảng dạy kiến thức chung ban đầu về kinh doanh và quản trị kinh doanh cho sinh viên tất cả các chuyên ngành đào tạo của trường Đại học Kinh tế quốc dân.

Khoa Quản trị kinh doanh xin chân thành cảm ơn các tác giả đã tham gia biên soạn giáo trình; cảm ơn ý kiến đóng góp quý báu của tập thể các nhà khoa học trong và ngoài Trường; cảm ơn Nhà xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân đã giúp đỡ để cuốn sách được nhanh chóng ra mắt bạn đọc.

Dù đã rất cố gắng song chắc chắn giáo trình không thể tránh khỏi các thiếu sót nhất định; tập thể tác giả rất mong nhận được sự góp ý của bạn đọc và chân thành cảm ơn về những góp ý đó. Thư đóng góp ý kiến xin gửi về địa chỉ Bộ môn Quản trị kinh doanh tổng hợp, Khoa Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế quốc dân - Đường Giải Phóng - Hà Nội hoặc theo địa chỉ huyenqtkdth@yahoo.com.vn.

KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH

Chương 1

NHẬP MÔN QUẢN TRỊ KINH DOANH

Giới thiệu chương

Chương 1 giới thiệu cho người đọc đối tượng nghiên cứu của môn học - hoạt động kinh doanh được thực hiện tại các doanh nghiệp kinh doanh, giới hạn đối tượng môn học, nhiệm vụ của môn học cũng như mối quan hệ kiến thức môn học quản trị kinh doanh với các môn học khác.

Học xong chương này người đọc nắm chắc:

- *Đối tượng nghiên cứu môn học*
- *Môn học quản trị kinh doanh với tư cách môn khoa học lý thuyết và đồng thời cũng là môn khoa học ứng dụng. Vị trí của môn học này trong hệ thống các môn khoa học nói chung và khoa học xã hội nói riêng*
- *Lịch sử phát triển môn học quản trị kinh doanh. Qua đây để biết được những dấu mốc cơ bản của sự phát triển môn học quản trị kinh doanh đến nay.*

1.1. Đối tượng nghiên cứu của môn học quản trị kinh doanh

1.1.1. Đối tượng nghiên cứu của môn học

1.1.1.1. Kinh doanh

Để duy trì cuộc sống của mình, nhu cầu con người về sử dụng các sản phẩm hoặc dịch vụ là vô cùng đa dạng và thường xuyên thay đổi. Muốn đáp ứng các nhu cầu đó cần phải tiến hành sản xuất hoặc tạo ra dịch vụ. Nếu những người sản xuất các sản phẩm hoặc tạo ra các dịch vụ cung cấp cho thị trường nhằm mục đích kiếm lời thì người ta gọi là hoạt động kinh doanh.

Một hoặc một nhóm người kinh doanh không thể sản xuất mọi loại hàng hóa mà mỗi người hoặc nhóm người chỉ lựa chọn sản xuất hoặc tạo ra một hoặc một số loại sản phẩm hoặc dịch vụ nhất định. Cả nền kinh tế quốc

dân nói riêng, cả xã hội loài người nói chung đều lựa chọn: người này lựa chọn việc sản xuất và cung cấp cho nền kinh tế quốc dân một hoặc một số loại sản phẩm hoặc dịch vụ này; người khác lựa chọn việc sản xuất và cung cấp cho nền kinh tế quốc dân một hoặc một số loại sản phẩm hoặc dịch vụ khác. Nếu tất cả đều lựa chọn đúng thì cả thế giới không tồn tại thừa loại sản phẩm hoặc dịch vụ này, thiếu loại sản phẩm hoặc dịch vụ khác. Đáp ứng các nhu cầu về sản phẩm và dịch vụ cụ thể của con người là không dễ. Người kinh doanh phải trả lời câu hỏi rất kinh điển như sản xuất cái gì? Tất nhiên trả lời câu hỏi này luôn phải gắn với câu hỏi tiếp theo là sản xuất cho ai cũng như sản xuất như thế nào? Một hoặc một nhóm người nào trả lời được chính xác ba câu hỏi ấy, nghĩa là biết lựa chọn đúng thì hoạt động kinh doanh đúng hướng, đem lại kết quả và hiệu quả mỹ mãn; ngược lại, một hoặc một nhóm người nào trả lời không đúng ba câu hỏi ấy, nghĩa là không biết lựa chọn kinh tế thì hoạt động kinh doanh của họ lệch hướng, đem lại kết quả và hiệu quả không như mong muốn.

Để trả lời chính xác ba câu hỏi này các mô hình kinh tế hỗn hợp đã tạo ra hai phương thức đáp ứng nhu cầu về các sản phẩm hoặc dịch vụ:

- Cung cấp theo phương thức kinh doanh: Theo cách này người hoặc nhóm người sản xuất và cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ theo nguyên lý tối đa hóa lợi nhuận. Những người kinh doanh chỉ tiến hành sản xuất và cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ cho nền kinh tế nếu tìm thấy ở đó cơ hội kiếm được lợi nhuận; cơ hội kiếm lợi nhuận càng cao thì sức hút họ càng lớn và ngược lại.

- Cung cấp theo phương thức tối đa hóa lợi ích xã hội: Lợi nhuận tạo ra sức hút đối với người kinh doanh; Trong khi đó có những sản phẩm hoặc dịch vụ mà khi sản xuất hoặc tạo ra chúng có khả năng sinh lời cao nhưng cũng có những sản phẩm hoặc dịch vụ mà khi sản xuất hoặc tạo ra chúng có khả năng sinh lời không cao trong khi xã hội lại cần đủ mọi thứ sản phẩm hoặc dịch vụ cho nên xuất hiện phương thức cung cấp thứ hai: đáp ứng nhu cầu sản phẩm hoặc dịch vụ cho nền kinh tế theo nguyên lý tối đa hóa lợi ích xã hội. Theo cách này, người sản xuất làm theo đơn hàng của nhà nước, nhà nước bù lỗ (và phải trả lợi nhuận cho người sản xuất bằng mức bình quân của xã hội) để bán hàng theo mức giá có lợi cho toàn xã hội.

Như tên cuốn sách đã chỉ ra, Giáo trình này giới hạn phạm vi nghiên cứu ở các đối tượng kinh doanh - tức là các đối tượng tạo ra sản phẩm hoặc

dịch vụ cung cấp cho thị trường với mục tiêu tối đa hóa lợi nhuận. Quản trị kinh doanh là quản trị các hoạt động kinh doanh mà các hoạt động kinh doanh lại diễn ra ở các doanh nghiệp. Vì thế, chúng ta sẽ nghiên cứu ngay dưới đây phạm trù tiếp theo - doanh nghiệp.

1.1.1.2. Doanh nghiệp

Đối tượng nghiên cứu của cuốn sách này là hoạt động kinh doanh. Nhưng hoạt động kinh doanh không diễn ra một cách vô ý thức mà là hoạt động có ý thức của con người - kinh doanh vì mục tiêu lợi nhuận. Mặt khác, hoạt động kinh doanh luôn được tiến hành tại một tổ chức cụ thể nào đó có thể lớn, có thể nhỏ. Tổ chức thực hiện việc tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ trong nền kinh tế thị trường được gọi với tên chung nhất là doanh nghiệp. Để giải nghĩa cặn kẽ khái niệm doanh nghiệp, cần nghiên cứu từ các khái niệm có liên quan như xí nghiệp, tổ chức,...

Quá trình sản xuất sản phẩm và thực hiện dịch vụ, việc bán sản phẩm và dịch vụ và việc tiêu dùng chúng được thực hiện bởi các đơn vị kinh tế. Các đơn vị kinh tế này thường được gọi bởi nhiều tên khác nhau.

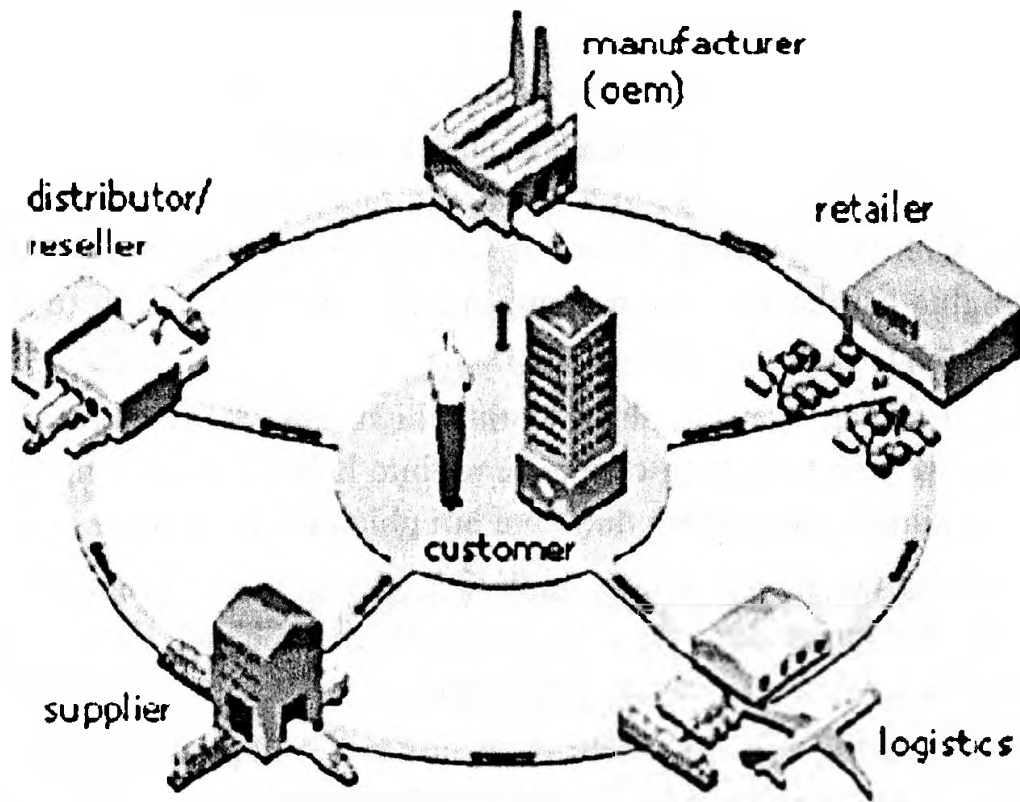
Có nhiều tác giả gọi tổ chức kinh tế là xí nghiệp với ý nghĩa xí nghiệp là một đơn vị kinh tế được tổ chức một cách có kế hoạch để sản xuất sản phẩm hoặc dịch vụ cung cấp cho nền kinh tế.

Quan niệm xí nghiệp với tư cách là nơi kết hợp các nguồn lực sản xuất, tuân thủ nguyên tắc cân bằng tài chính và nguyên tắc hiệu quả thì xí nghiệp là phạm trù vĩnh viễn: xã hội nào cũng cần xí nghiệp. Nhưng nếu quan niệm xí nghiệp hoạt động trong nền kinh tế thị trường có các đặc trưng cơ bản là dựa trên nền tảng đa sở hữu về tư liệu sản xuất, phải tuân thủ nguyên tắc tự xây dựng kế hoạch và tối đa hóa lợi nhuận thì đó chính là các doanh nghiệp. Xí nghiệp là phạm trù vĩnh viễn còn doanh nghiệp là phạm trù lịch sử. Đối tượng nghiên cứu của môn học khi muốn ám chỉ ba đặc trưng là phối hợp nguồn lực, cân bằng tài chính và hiệu quả thì vẫn có thể gọi là xí nghiệp; khi muốn ám chỉ là đối tượng hoàn toàn tự chủ kinh doanh thì gọi là doanh nghiệp.

Có thể định nghĩa doanh nghiệp là xí nghiệp hoạt động trong nền kinh tế thị trường. Đồng thời, như trên đã chỉ ra trong mô hình kinh tế hỗn hợp có hai loại doanh nghiệp là doanh nghiệp kinh doanh và doanh nghiệp công ích thì đối tượng nghiên cứu của môn học Quản trị kinh doanh chỉ nhằm vào các

doanh nghiệp kinh doanh. Trong cuốn Giáo trình này, nếu có chỗ nào nói đến doanh nghiệp công ích chỉ có ý nghĩa so sánh với các doanh nghiệp kinh doanh.

Tuy định nghĩa doanh nghiệp là xí nghiệp hoặc là tổ chức kinh tế hoạt động trong nền kinh tế thị trường thì đối tượng nào được coi là doanh nghiệp lại là vấn đề còn nhiều tranh cãi.



Hình 1.1. Mối quan hệ kinh tế giữa các chủ thể

Ở nhiều nước đã quan niệm từ rất lâu cứ đơn vị kinh tế kinh doanh trong nền kinh tế thị trường đều là doanh nghiệp thì doanh nghiệp - đối tượng nghiên cứu của môn học từ qui mô siêu nhỏ - chỉ có 1 người, đến qui mô siêu lớn - nhiều chục nghìn người và hoạt động trải dài trên lãnh thổ nhiều quốc gia.

Ở Việt Nam, quan niệm doanh nghiệp đang được mở rộng dần. Theo Luật Doanh nghiệp năm 1996 chỉ các doanh nghiệp tư nhân, công ty trách nhiệm hữu hạn, công ty cổ phần, công ty hợp danh, doanh nghiệp nhà nước, doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài (liên doanh, FDI) mới được gọi là doanh nghiệp; đến năm 2003, các hợp tác xã cũng được gọi là doanh

nghiệp; đến nay, các cá nhân hoặc nhóm kinh doanh thuộc đối tượng điều chỉnh của Nghị định 66/HĐBT¹ vẫn chưa được quan niệm là doanh nghiệp.

Nếu nghiên cứu sự phát triển của khoa học quản trị kinh doanh có thể khẳng định nhiều nhà quản trị học quan niệm cả kinh tế cá thể cũng thuộc đối tượng môn học quản trị kinh doanh.

Trong toàn bộ các doanh nghiệp lại được chia thành doanh nghiệp cung cấp dịch vụ hàng hóa thông thường và doanh nghiệp cung cấp hàng hóa công cộng. Các khía cạnh kinh tế của kinh tế công cộng có những điểm giống với doanh nghiệp cung cấp hàng hóa thông thường song cũng có những điểm khác biệt. Các vấn đề riêng biệt của các doanh nghiệp cung cấp hàng hóa công cộng được đề cập đến ở các môn quản trị chuyên sâu. Chẳng hạn như tính chất tiêu dùng của cá nhân được nghiên cứu ở môn quản trị kinh doanh và trong phổ biến các trường hợp người ta chỉ phân biệt các doanh nghiệp sản xuất hàng hóa công cộng có bên mua là Nhà nước. Các nghiên cứu cùng loại về nguyên tắc không có mục tiêu riêng mà làm cơ sở quyết định cho chính sách bán hàng của doanh nghiệp.

Đối tượng nhận thức của môn quản trị kinh doanh vì thế có thể được biểu hiện như là tổng số tất cả các quyết định kinh tế diễn ra trong phạm vi doanh nghiệp. Đó là các quyết định về xác định mục tiêu (ví dụ tối đa hóa lợi nhuận, cung cấp sản phẩm tối ưu, củng cố quyền lực kinh tế,...), các quyết định về xây dựng doanh nghiệp (ví dụ lựa chọn loại hình pháp lý có lợi nhất về mặt kinh tế, lựa chọn địa điểm tối ưu,...), cũng như các quyết định về sản xuất và tiêu thụ sản phẩm (ví dụ các quyết định về tài chính và đầu tư, các quyết định về tổng hợp chương trình sản xuất, về lựa chọn phương pháp sản xuất hoặc về chính sách tiêu thụ).

Xí nghiệp với tư cách sự kết hợp các yếu tố sản xuất một mặt được xác định bởi qui mô, không phụ thuộc vào hệ thống kinh tế cụ thể nào; có thể gọi chúng là những nhân tố có cùng giá trị của hệ thống. Thứ hai, xí nghiệp chịu ảnh hưởng của các yếu tố do hệ thống kinh tế cụ thể đem lại; có thể gọi chúng là đại lượng xác định liên quan đến hệ thống kinh tế xác định.

Các nhân tố cùng giá trị của hệ thống là các yếu tố sản xuất mang tính

¹ Nghị định của Hội đồng bộ trưởng số 66/HĐBT ngày 2.3.1992 về cá nhân và nhóm kinh doanh có vốn thấp hơn vốn pháp định qui định trong Nghị định số 221/HĐBT ngày 23.7.1991

chung cho doanh nghiệp. Chẳng hạn tại mỗi xí nghiệp đều diễn ra sự kết hợp các nguồn lực lao động, tư liệu lao động và đối tượng lao động - hoàn toàn như nhau dù xí nghiệp thuộc trật tự kinh tế kế hoạch hóa tập trung hay thị trường hay một trật tự kinh tế bất kỳ nào khác. Trong trường hợp sự kết hợp này diễn ra theo nguyên tắc sinh lợi thuần túy thì người ta gọi đó là doanh nghiệp. Thậm chí các mục tiêu xác định của xí nghiệp do sự khác biệt về hệ thống kinh tế rất khác nhau, chẳng hạn xí nghiệp trong nền kinh tế thị trường phấn đấu lợi nhuận tối đa có thể đạt được; xí nghiệp trong nền kinh tế kế hoạch hóa tập trung nhằm vào việc hoàn thành kế hoạch sản xuất đã xác định, nhưng chúng đều thực hiện mục tiêu theo nguyên tắc sinh lợi.

Sự cân bằng tài chính của xí nghiệp là nhân tố có cùng giá trị của mọi hệ thống. Một xí nghiệp có thể chỉ tồn tại trong thời gian dài hơn nếu nó có thể trả nợ đúng hạn. Điều này có giá trị cho xí nghiệp ở nền kinh tế thị trường là nơi nó phải tạo ra sự cân bằng tài chính bằng chính sức lực của nó; cũng giống như vậy ở nền kinh tế kế hoạch hóa tập trung nó phải lấp các lỗ hổng tài chính nhờ những sự gia tăng giá trị.

Đặc điểm của xí nghiệp ở nền kinh tế thị trường là tự xác định kế hoạch kinh tế trên cơ sở thị trường mà không một cơ quan kinh tế nhà nước nào can thiệp vào (nguyên tắc tự trị). Người kinh doanh có toàn quyền trong việc xác định kế hoạch kinh doanh của mình; họ có thể đạt được nó nhờ giá cả các yếu tố sản xuất và giá cả đạt được ở thị trường đối với sản phẩm họ sản xuất ra, là những cái do tính hạn hẹp của các yếu tố sản xuất và sản phẩm họ sản xuất ra qui định và họ phải quan tâm đến sự đáp ứng nhu cầu theo một sự phân chia bắt buộc (ở thời điểm mà sức mua lớn).

Lực đẩy hành động của họ là nguyên tắc hoạt động sinh lợi, nghĩa là sự cố gắng đạt được lợi nhuận tối đa trong sản xuất và bán hàng. Khi ra quyết định họ không chỉ hướng tới các dữ liệu thị trường mà còn chú ý đến các số liệu có được nhờ luật pháp. Sở hữu cá nhân và sở hữu hỗn hợp về tư liệu sản xuất là nguyên tắc cho mọi người có vốn đưa ra sử dụng kể cả nếu họ không tự kinh doanh mà các quyết định lãnh đạo xác định do cơ quan lãnh đạo không phải là người sở hữu (chẳng hạn hội đồng quản trị của công ty cổ phần) hoặc do những nhân viên quản trị hay đại diện người lao động (chẳng hạn quyền quyết định của người lao động trong hội đồng kiểm tra của công ty cổ phần) đưa ra trên cơ sở luật pháp và hợp đồng.

Các xí nghiệp hoạt động trong nền kinh tế thị trường được gọi là doanh nghiệp. Doanh nghiệp là hình thức biểu hiện mang tính lịch sử của xí nghiệp. Khái niệm doanh nghiệp vì thế mà chặt chẽ hơn khái niệm xí nghiệp. Mỗi doanh nghiệp là một xí nghiệp nhưng không phải mọi xí nghiệp là doanh nghiệp.

Nền kinh tế thị trường không phải chỉ có ưu điểm mà còn có nhược điểm. Với tư cách ưu điểm nó tạo ra mức cao nhất về quyền tự do của từng cá nhân thông qua việc bảo đảm sở hữu tư nhân, quyền cá nhân và quyền tự ra quyết định kinh doanh. Sự cạnh tranh buộc phải ứng dụng nhanh chóng tiến bộ kỹ thuật. Sự tăng trưởng phồn vinh - như thực tế chỉ ra - là lớn hơn so với các trật tự kinh tế ở các thời kỳ khác.

Những nhược điểm của kinh tế thị trường là hệ thống chấp nhận về mặt lý thuyết tính tự điều chỉnh chứa đựng trên thực tế xu hướng tự tiêu diệt. Thực tế những năm gần đây đã chỉ ra do các quá trình tập trung hóa tới các qui mô lớn dẫn tới cạnh tranh đã bị hạn chế và thậm chí bị tiêu diệt hoàn toàn và vì thế tính luật pháp của trật tự kinh tế mất hiệu lực.

Tạo ra sự khác nhau rất lớn về thu nhập, đặc biệt giữa lợi nhuận và tiền lương dẫn đến sự hình thành tài sản rất khác nhau và dẫn đến sự phân phối không công bằng mang hạt nhân sự bất ổn xã hội.

Mất cân đối giữa cung và cầu do sự phát triển không ổn định; ở thời kỳ khủng hoảng giá cả tăng, người lao động thiếu việc làm và đồng tiền mất giá; thất nghiệp với các vấn đề xã hội của nó xuất hiện.



Hình 1.2. Hình ảnh kinh doanh nhỏ ở nước ta

Mô hình kinh tế hỗn hợp, đặc biệt là mô hình kinh tế thị trường xã hội như hiện nay ở một số nước nhằm mục tiêu khắc phục các nhược điểm trên nhờ các biện pháp của nhà nước. Điều đó cần một đạo luật về nhà nước can thiệp vào quá trình kinh tế, nó là hệ thống chấp thuận, được sử dụng để đảm bảo hoạt động cạnh tranh và giảm bớt các nhân tố bên trong dẫn đến sự bất ổn xã hội. Chẳng hạn các quá trình tập trung hóa nhằm xóa bỏ cạnh tranh bị giới hạn bởi đạo luật chống sự hạn chế cạnh tranh; về nguyên tắc đạo luật này đặt các doanh nghiệp thống trị thị trường dưới sự kiểm tra hoạt động không lành mạnh trong các giới hạn chặt chẽ. Việc phân phối tài sản và thu nhập không công bằng bị hạn chế bởi các biện pháp bảo đảm thu nhập và phân phối lại theo luật định (chẳng hạn tăng thuế thu nhập, luật hình thành tài sản, các luật bảo vệ đạo luật lao động,...) và cũng được điều chỉnh nhờ sự xóa bỏ một cách tự nguyện lợi nhuận kinh doanh thông qua việc tham gia vào kết quả theo hợp đồng của người lao động, hạn chế hậu quả xấu của khủng hoảng thông qua một loạt các biện pháp về chính sách thuế và kinh tế.

Qua đó quyền tự chủ kinh doanh bị giới hạn nhưng nhằm mục tiêu thông qua các biện pháp thuế có tính pháp lý bảo vệ hệ thống kinh tế thị trường; đó là cơ sở của luật kinh doanh.

Hầu như không một khái niệm nào lại có nhiều quan điểm khác nhau như khái niệm xã hội. Vấn đề phân phối tài sản của toàn xã hội là một trong những vấn đề rất phức tạp và có nhiều quan niệm khác nhau. Vì vậy rất cần thiết phải xác định giới hạn cho phép sự khác nhau không tránh khỏi trong phân phối tài sản nhờ nguyên tắc kết quả, sự phân phối lại này lại diễn ra mang tính bắt buộc của một trật tự kinh tế cụ thể. Cải thiện sự phân phối công bằng không phải là vấn đề riêng của quyền bình đẳng xã hội mà còn là sự thông minh chính trị.

Vì quyền bình đẳng phân phối là phạm trù khó xác định tính hợp lý mà được thực hiện nhờ yếu tố chủ quan của một hay một nhóm người nên câu hỏi liệu biện pháp cải thiện tính bình đẳng phân phối trong kinh tế cụ thể; một trật tự kinh tế cụ thể khó có thể được trả lời rõ ràng về mặt khoa học mà thường phải xuất phát từ trình độ cụ thể của toàn hệ thống.

Trong khi các doanh nghiệp hoạt động trong kinh tế thị trường được đặc trưng bởi khả năng tự xác định kế hoạch kinh tế, sự phấn đấu đạt lợi nhuận tối đa và quyền đa sở hữu về tư liệu sản xuất thì xí nghiệp ở nền kinh tế kế hoạch hóa tập trung lại mang các đặc trưng khác hẳn. Ở đây xí nghiệp không thể tự ra các quyết định kinh tế của mình trên cơ sở các dữ liệu của thị trường mà kế hoạch sản xuất của các xí nghiệp xác định chủng loại, số lượng và thời gian thông qua kế hoạch kinh tế quốc dân trung tâm. Về mặt tổ chức, các xí nghiệp không có quyền tự chủ mà là tổ chức thừa hành của cơ quan quản lý kinh tế tập trung. Quyền sở hữu tư nhân về tư liệu sản xuất bị xóa bỏ và thay vào đó là quyền sở hữu công cộng.

Ở nền kinh tế kế hoạch hóa tập trung, cũng giống như ở nền kinh tế thị trường, nguyên tắc sinh lợi là phương tiện để đạt mục đích. Kế hoạch kinh tế được đặt trước cho xí nghiệp và xí nghiệp phấn đấu hoàn thành kế hoạch này với sự tham gia ít nhất các nguồn lực. Tính sinh lợi phụ thuộc vào kế hoạch. Trong khi các doanh nghiệp ở nền kinh tế thị trường hướng tới nguyên tắc sinh lợi thì xí nghiệp ở cơ chế kinh tế kế hoạch hóa tập trung được hướng vào thực hiện kế hoạch sản xuất đã đặt ra cũng như các biện pháp kinh tế từ trung ương.

Việc điều khiển các xí nghiệp ở nền kinh tế kế hoạch hóa tập trung có thể diễn ra ở mức độ khác nhau. Cao nhất là việc đưa ra số kiểm tra, thấp nhất là cho các xí nghiệp một không gian ra quyết định tương đối lớn. Cũng giống như ở nền kinh tế thị trường các nhân tố sản xuất cũng được điều khiển nhờ giá cả nhưng lại không phải là giá cả phù hợp với tính hữu hạn ít ỏi của sản phẩm và vì thế đòi hỏi sự bù đắp bắt buộc xác định sau khi bán hàng mà là giá cả do cơ quan quản lý xác định nên phải biểu hiện tính hữu hạn trong quan hệ với nhu cầu kế hoạch.

Giữa hai hệ thống điều khiển nền kinh tế kế hoạch nói trên còn rất nhiều vấn đề tạo ra sự khác biệt giữa các đơn vị kinh tế cơ sở mà trong cơ chế kế hoạch hóa tập trung được gọi là xí nghiệp, còn trong kinh tế thị trường một xí nghiệp cũng đồng thời là một doanh nghiệp. Trong giáo trình này sẽ chỉ trình bày các kiến thức mang tính qui luật phổ biến về sự vận động và điều hành một doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường mặc dù trong thực tế không phải lúc nào tính chất thị trường cũng biểu hiện thật rõ nét.

Nghiên cứu hoạt động của một doanh nghiệp kinh doanh bao giờ cũng bao hàm hai vấn đề có quan hệ biện chứng là hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp và quản trị các hoạt động kinh doanh đó.

Để tổng hợp các kết quả nghiên cứu quản trị kinh doanh của một doanh nghiệp thành các kiến thức phù hợp với tính qui luật phổ biến, từ trước đến nay người ta hay lấy doanh nghiệp sản xuất (công nghiệp) làm đối tượng nghiên cứu và trình bày các quan hệ bên trong doanh nghiệp trên nền tảng doanh nghiệp sản xuất công nghiệp. Điều này được coi là bình thường trong điều kiện doanh nghiệp sản xuất chiếm tỉ trọng chủ yếu trong nền kinh tế quốc dân. Tuy nhiên, với sự phát triển kinh tế ngày nay, tỉ trọng các doanh nghiệp sản xuất công nghiệp và các lĩnh vực khác ngày càng giảm và các doanh nghiệp dịch vụ ngày càng chiếm tỉ trọng lớn trong nền kinh tế quốc dân thì các doanh nghiệp sản xuất ngày càng nhường chỗ cho các doanh nghiệp dịch vụ khi lấy mẫu hình nghiên cứu và trình bày các tính qui luật phổ biến về kiến thức quản trị kinh doanh.

1.1.2. Kinh tế và nguyên tắc kinh tế

Kinh tế là hoạt động của con người tạo ra các sản phẩm hoặc dịch vụ nhằm thoả mãn nhu cầu của mình. Đối tượng nghiên cứu của tất cả các môn khoa học kinh tế là nền kinh tế, là các hoạt động kinh tế - hoạt động tạo ra của cải vật chất của loài người.

Nhu cầu của con người là một phạm trù thực tế và không có giới hạn trong khi các phương tiện được sử dụng để thoả mãn nhu cầu lại là một phạm trù có giới hạn của tự nhiên. Tính giới hạn tự nhiên của của cải vật chất, có nghĩa là tính hạn hẹp trong mối quan hệ giữa nhu cầu tăng lên vô hạn của con người và khả năng các nguồn lực có hạn khi đáp ứng nhu cầu đó, buộc con người phải tiết kiệm - cố gắng sử dụng các phương tiện hiện có sao cho đáp ứng các nhu cầu của mình cao nhất có thể. Đáp ứng nhu cầu cao nhất trong điều kiện hạn hẹp của thế giới vật chất được gọi là tính tối ưu. Quá trình ra quyết định về sản xuất và tiêu dùng sản phẩm hàng hóa là điều kiện tiền đề của việc thực hiện mục tiêu thoả mãn nhu cầu tối ưu.

Qui luật khan hiếm biểu hiện ở sự mâu thuẫn giữa nhu cầu tăng lên vô hạn của con người và khả năng ngày càng có giới hạn của các nguồn lực đáp ứng nhu cầu đó. Qui luật này tồn tại hiển nhiên trong đời sống kinh tế của

loài người với tính chất ngày càng gia tăng. Sự vận động của nó buộc mọi hoạt động kinh tế của con người không hướng vào việc sản xuất tất cả mọi hàng hóa mà chỉ hướng vào việc tạo ra các sản phẩm/dịch vụ cần thiết. Bản thân tính kinh tế là một phạm trù mang tính khách quan. Ý nghĩa đầu tiên của nó là sự xác định mục tiêu - tức là cái cần phải đạt được thông qua hoạt động có tính chất kinh tế là thỏa mãn các nhu cầu của con người bởi các sản phẩm vật chất và phi vật chất.

Tính giới hạn ít ỏi của của cải vật chất buộc con người phải tiếp cận được các quyết định sử dụng có hiệu quả chúng. Hành động có tính chất kinh tế, cũng giống như các hành động khác của con người, phụ thuộc vào nguyên tắc hợp lý; điều này có nghĩa là phải đạt được mục tiêu xác định với việc sử dụng tối thiểu các phương tiện cần thiết. Xét trên góc độ kinh tế, nguyên tắc hợp lý (nguyên tắc tiết kiệm) được biểu hiện bằng số lượng hoặc giá trị. Khái niệm về mặt số lượng đề cập đến việc đạt được sản lượng sản phẩm lớn nhất có thể với một lượng hao phí xác định về các yếu tố sản xuất, nghĩa là phải tối đa hóa sản lượng (nguyên tắc tối đa) hoặc là sử dụng tiết kiệm nhất các yếu tố sản xuất để tạo ra một sản lượng sản phẩm xác định, nghĩa là phải tối thiểu hóa các yếu tố sản xuất (nguyên tắc tối thiểu). Khái niệm về mặt giá trị đòi hỏi phải hành động sao cho tạo ra giá trị tối đa với một lượng chi phí bằng tiền cho trước hoặc là phải chi phí bằng tiền ít nhất để tạo ra lượng giá trị hàng hóa xác định.

Nguyên tắc tiết kiệm (nguyên tắc kinh tế) là một nguyên tắc thuần túy hình thức chứ không hề biểu hiện một hành động hay mục tiêu hành động cụ thể nào. Ví dụ một nhà kinh doanh nào đó có thể hành động theo nguyên tắc kinh tế nhằm tạo ra một khối lượng lợi nhuận tối đa; một nhà kinh doanh khác lại nhằm cải tiến việc cung cấp sản phẩm nói chung; còn người thứ ba lại đòi hỏi đạt được quyền lực kinh tế nhất định,... Có vô số căn cứ cho việc chú ý đến nguyên tắc kinh tế. Tuy nhiên, nguyên tắc này hoàn toàn không biểu hiện về mô hình mà nó chỉ mang đặc trưng hình thức thực hiện các hành vi kinh tế.

Có thể khẳng định tính kinh tế là khái niệm bên trong của mọi hoạt động có kế hoạch của con người; các hoạt động này đạt được nhờ sự chú ý nguyên

tắc kinh tế (nguyên tắc hợp lý) với mục tiêu hạn chế tính giới hạn ít ỏi của của cải vật chất trong việc đáp ứng các nhu cầu vô hạn của con người.

1.2.Quản trị kinh doanh với tư cách một môn khoa học

1.2.1. Thực chất và nhiệm vụ của môn khoa học quản trị kinh doanh

Trong Từ điển Tiếng Việt có giải thích: “Khoa học là hệ thống tri thức tích lũy trong quá trình lịch sử và được thực tiễn chứng minh, phản ánh những qui luật khách quan của thế giới bên ngoài cũng như của hoạt động tinh thần của con người, giúp con người có khả năng cải tạo hiện thực”². Lĩnh vực khoa học nghiên cứu nhằm phát hiện các tính qui luật của các sự vật, hiện tượng diễn ra trong tự nhiên, xã hội và tư duy. Mỗi ngành và cụ thể hơn là môn khoa học nghiên cứu và hình thành hệ thống tri thức gắn với đối tượng nghiên cứu cụ thể của ngành và môn khoa học đó.

Môn khoa học quản trị kinh doanh nghiên cứu trên cơ sở tri thức về tính qui luật phổ biến của sự vận động hoạt động kinh doanh để hình thành các kiến thức cụ thể về việc ra các quyết định kinh doanh cũng như tiến hành các hoạt động quản trị phù hợp với các tính qui luật của hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp.

Như thế, môn khoa học quản trị kinh doanh có nhiệm vụ nghiên cứu và phát hiện các tính qui luật vận động của các hoạt động kinh doanh cũng như trên cơ sở các qui luật kinh tế và qui luật hoạt động đã được phát hiện mà nghiên cứu các tri thức cần thiết về quản trị các hoạt động kinh doanh đó.

1.2.2. Vị trí của môn học quản trị kinh doanh trong hệ thống các môn khoa học xã hội

Khoa học xã hội là: “Tên gọi chung của các khoa học nghiên cứu những qui luật hình thành, hoạt động và phát triển của xã hội và của con người như chính trị học, sử học, văn học, kinh tế học, luật học, ngôn ngữ học,...”³. Khoa học kinh tế nghiên cứu và phát hiện tính qui luật của các hoạt động kinh tế của con người cũng như các kiến thức, kỹ năng cần thiết để tiến hành các hoạt động kinh tế phù hợp với các tính qui luật đó. Khoa học

² Từ điển Tiếng Việt (1998), Nxb Đà Nẵng và Trung tâm Từ điển học, trang 484

³ Từ điển Tiếng Việt (1998), Nxb Đà Nẵng và Trung tâm Từ điển học, trang 485

kinh tế lại bao gồm nhiều môn khoa học khác nhau như môn khoa học kinh tế học, khoa học quản lý,... Khoa học quản trị kinh doanh là một bộ phận của khoa học kinh tế và nằm trong hệ thống các môn khoa học xã hội.

Trong hệ thống các môn khoa học kinh tế, môn kinh tế học nghiên cứu các tính qui luật của sự vận động, các quá trình hoạt động của các thành viên cấu thành nền kinh tế quốc dân như người sản xuất (doanh nghiệp), người tiêu dùng và chính phủ. Các tính qui luật đó chi phối hành vi của các thành viên như doanh nghiệp kinh doanh vận động theo qui luật tối đa hóa lợi nhuận; doanh nghiệp công ích bị chi phối bởi qui luật tối đa hóa lợi ích xã hội; người mua cũng như người lao động khi bán sức lao động của mình hành động theo qui luật tối đa hóa lợi ích.

Ngày nay, con người đã nhận thức được vấn đề rất quan trọng là qui luật tồn tại khách quan ngoài ý muốn của con người và chi phối hành vi của con người; vì thế, con người khôn ngoan nhất chính là con người biết làm thích ứng các hành vi của mình theo tính qui luật. Như thế, nghiên cứu môn khoa học quản trị kinh doanh phải dựa trên nền tảng các kiến thức loài người đã gặt hái được khi nghiên cứu môn khoa học cơ sở như kinh tế học - các qui luật kinh tế.

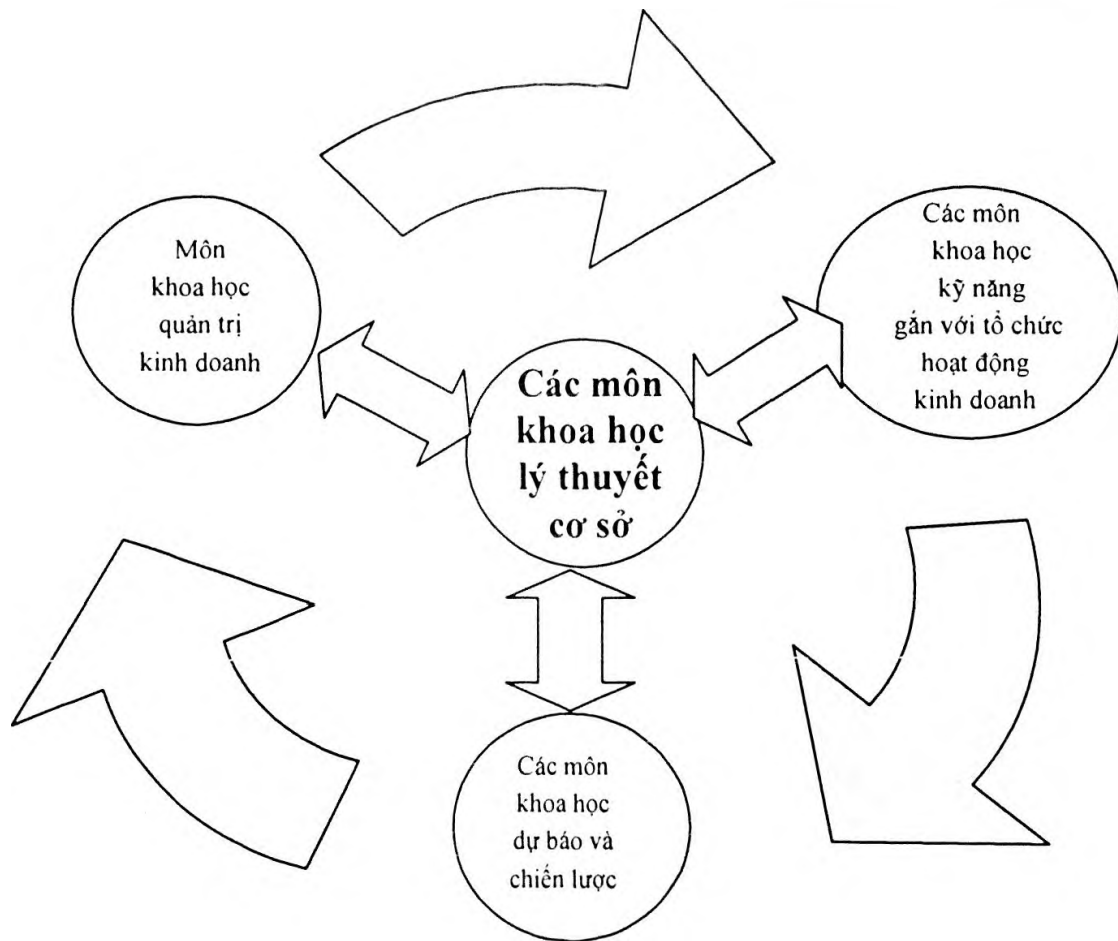
Tuy nhiên, môn khoa học quản trị kinh doanh lại không nhằm mục đích phát hiện ra tính qui luật của sự vận động của các thành viên kinh tế mà lại có nhiệm vụ trên cơ sở các tính qui luật mà khoa học kinh tế học cũng như các lĩnh vực khoa học cơ bản đã phát hiện để nghiên cứu sâu hơn, cụ thể hơn hành vi của doanh nghiệp và của các nhà quản trị kinh doanh. Để tối đa hóa lợi nhuận, các nhà quản trị phải ra các quyết định kinh doanh và quản trị kinh doanh chính xác. Các quyết định này luôn nằm trong mối quan hệ mang tính hệ thống giữa doanh nghiệp và các nhân tố thuộc môi trường bên trong và bên ngoài doanh nghiệp. Chính vì lẽ đó, môn khoa học quản trị kinh doanh không chỉ dựa trên cơ sở các thành tựu tri thức mà môn khoa học kinh tế học đem lại mà còn cần dựa vào nhiều tri thức được các môn khoa học cơ sở khác tạo ra như các qui luật toán học, thống kê học, xã hội học,...

Lại cần chú ý rằng, để doanh nghiệp vận động trong nền kinh tế thị trường đạt mục tiêu tối đa hóa lợi nhuận các nhà quản trị cần xử lý rất nhiều

vấn đề thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau. Đó chẳng hạn như các vấn đề liên quan đến môi trường, công nghệ, kỹ thuật, con người, luật pháp, chính sách,... Như thế, một khối lượng kiến thức đồ sộ, đủ loại từ rất cơ bản đến rất cụ thể gắn với nhiều lĩnh vực khác nhau đều cần thiết cho các nhà quản trị doanh nghiệp - những người tiến hành các hoạt động kinh doanh và quản trị kinh doanh.

Cho đến nay loài người đã phân biệt rõ ràng hai lĩnh vực nghiên cứu lý thuyết và nghiên cứu ứng dụng. Trong quá trình phát triển khoa học ở lĩnh vực nghiên cứu lý thuyết đến ngày nay chứng tỏ có thể chuyên môn hóa khá sâu theo các lĩnh vực rất cụ thể như toán học (lại chia ra nhiều nhánh cụ thể hơn), tin học, kinh tế học,... Song trong khoa học ứng dụng thì có thể lại hoàn toàn khác: không một môn khoa học nào lại giải quyết được tất cả các vấn đề từ khái quát đến cụ thể và ở nhiều lĩnh vực khác nhau cho một đối tượng cụ thể. Khoa học quản trị kinh doanh mang đặc trưng cơ bản đó. Môn khoa học quản trị kinh doanh phải trên cơ sở các kết quả nghiên cứu lý thuyết của các môn khoa học cơ bản và ứng dụng nó vào nghiên cứu hoạt động kinh doanh và quản trị kinh doanh ở đối tượng doanh nghiệp. Không chỉ có thế, để nghiên cứu xu hướng vận động của các hoạt động kinh doanh cũng như quản trị kinh doanh môn khoa học quản trị kinh doanh còn kế thừa, sử dụng nhiều tri thức đã được nhiều môn khoa học ứng dụng khác tạo ra như các kiến thức gắn với các lý thuyết tối ưu, công nghệ học, các kiến thức được các môn khoa học hành vi nghiên cứu,...

Cuối cùng, để ra các quyết định tối ưu cần một khối lượng khổng lồ các kiến thức mà các môn khoa học ứng dụng sâu hơn, cụ thể hơn môn học quản trị kinh doanh giải quyết như chiến lược kinh doanh, quản trị tác nghiệp, marketing, hậu cần kinh doanh,...



Hình 1.3. Vị trí môn học Quản trị kinh doanh

Chính vì lẽ đó, giới hạn “kiến thức cơ sở cần thiết về quản trị kinh doanh” nằm ở việc xác định vị trí của môn khoa học Quản trị kinh doanh trong hệ thống các môn khoa học được mô tả qua Hình 1.3.

Môn khoa học Quản trị kinh doanh được coi là cầu nối giữa các kiến thức lý thuyết (sinh viên đã được trang bị ở các môn học khoa học cơ bản như toán học, kinh tế học,...) với các môn khoa học trang bị các kỹ năng cụ thể cho sinh viên như khởi sự kinh doanh, chiến lược kinh doanh, quản trị tác nghiệp, quản trị chất lượng, quản trị nhân lực, quản trị hậu cần, quản trị tiêu thụ, quản trị tài chính, quản trị chi phí kinh doanh,...

Vì là cầu nối nên môn khoa học Quản trị kinh doanh không dừng ở mức trình bày các nguyên lý lý thuyết mang tính phổ biến và cũng không đi sâu vào các kỹ năng quản trị cụ thể mà nghiên cứu và trang bị các kiến thức “cụ thể” đủ mức cần thiết làm cơ sở tiếp tục phát triển kiến thức và kỹ năng chuyên sâu ở các môn khoa học cụ thể khác.

Không dừng lại ở việc nghiên cứu và phát hiện tính qui luật chung, môn khoa học quản trị kinh doanh cần tiếp tục đi sâu nghiên cứu các hành vi cụ thể gắn với các quyết định kinh doanh và quản trị kinh doanh chẳng hạn như khi nghiên cứu các nguồn lực sản xuất có tính chất hệ thống các nhân tố sản xuất được xác định thông qua mục tiêu mà nó đeo đuổi. Hệ thống được sử dụng ở đây do Gutenberg sáng lập nhằm nghiên cứu các nhân tố xác định mà kết quả của các nhân tố sản xuất sử dụng nhằm tạo ra kết quả kinh doanh với lợi nhuận tối đa phụ thuộc vào các nhân tố đó. Ai có quyền sở hữu tư liệu sản xuất người đó có toàn quyền phân chia các nhân tố sản xuất. Người đó tất nhiên là không phân tích doanh nghiệp trong hệ thống kinh tế hiện tại mà phải xuất phát từ việc sẽ tạo ra mô hình của một trật tự xã hội và hành lang kinh doanh khác.

Quá trình sản xuất của xí nghiệp đòi hỏi sự tham gia của lao động, máy móc thiết bị, dụng cụ và nguyên vật liệu. Sức lao động, tư liệu lao động và đối tượng lao động là ba yếu tố sản xuất phải được kết hợp với nhau trong xí nghiệp. Sự kết hợp này được thực hiện không phải một cách tự phát như quá trình tự nhiên mà là kết quả của hoạt động có tổ chức, có kế hoạch, có quản trị của con người. Các hoạt động quản trị này được xếp vào lĩnh vực lao động của con người cũng giống như công việc “thực hiện” của một thợ tiện hoặc một thư ký. Vì thế có thể phân chia về nguyên tắc thành hai loại hoạt động lao động: lao động thừa hành (chấp hành) và lao động chỉ đạo (quản trị). Vì sự kết hợp chung nhất các yếu tố sản xuất là kết quả của lao động quản trị, nghĩa là nếu không có lao động quản trị thì các yếu tố trên (lao động chấp hành, tư liệu lao động và nguyên vật liệu) không thể có sự tham gia sản xuất với đầy đủ ý nghĩa kinh tế được; vì thế sẽ là hợp lý nếu phân chia từ sức lao động của con người thành lao động quản trị với tư cách như là một yếu tố sản xuất độc lập. Từ đó môn khoa học quản trị kinh doanh không phân chia thành ba mà phân biệt bốn yếu tố sản xuất là:

(1) Lao động quản trị (lãnh đạo) có chức năng quản trị, kế hoạch hóa, tổ chức và kiểm tra quá trình hoạt động. Thực hiện hoạt động này chính là việc chuẩn bị và ra các quyết định;

(2) Lao động chấp hành (lao động có tính chất khách thể);

(3) Tư liệu lao động (ví dụ các công trình, nhà xưởng, máy móc, dụng cụ);

(4) Đối tượng lao động (ví dụ nguyên liệu, vật liệu phụ, vật liệu hoạt động).

Hộp 1.1. CABs và TABs, phương tiện quản trị doanh nghiệp lý tưởng cho mọi CEO

Môi trường cạnh tranh khiến cho cả thị trường lẫn khách hàng trở nên mệt mỏi. Nhiều doanh nghiệp vừa và nhỏ không thể đủ sức chi trả cho hoạt động nghiên cứu thị trường, trong khi việc nghiên cứu thứ cấp có thể tỏ ra rất hữu ích nhưng không phải lúc nào nó cũng nêu ra được vấn đề mà C-Suite đang đối mặt. Vậy một CEO hay nhóm lãnh đạo của công ty cần phải làm gì để bắt mạch được thị trường cũng như hòa hợp được với nhu cầu và mong muốn của người tiêu dùng? Hãy tạo ra các ban tư vấn chuyên trách về người tiêu dùng và các vấn đề kỹ thuật – những ban này được gọi là CABs và TABs. Những ban này bao gồm nhiều chuyên gia từ bên ngoài có khả năng cung cấp những hiểu biết cần thiết về nguyện vọng của công ty ở phạm vi rộng lớn hơn, đồng thời cũng tạo ra những nguồn lực quan trọng tác động đến thị trường.

Giá trị của CABs và TABs

CABs và TABs nâng cao khả năng thành công của công ty bạn khi tìm được những người có khả năng hỗ trợ bạn một cách nhanh chóng và thường xuyên nắm bắt được các vấn đề đòi hỏi phải quyết định tức thời. Những người tham gia vào đội ngũ CAB và TAB có thể đồng thời cung cấp cho bạn hiểu biết chiến lược về yêu cầu của thị trường cũng như các phản hồi về sản phẩm. Bằng cách lắng nghe đội ngũ thành viên CAB và TAB, bạn sẽ thu được những thông tin quan trọng cần thiết để tạo ra những giải pháp cạnh tranh hơn, đồng thời mang đến cho khách hàng hiện tại cũng như khách hàng tiềm năng một giá trị thương mại lớn hơn.

Khi nào cần đến CABs và TABs?

Nhờ các ban tư vấn, doanh nghiệp có thể tiếp cận được với những nhu cầu và nhận thức của người tiêu dùng. Do đó, CABs và TABs rất phù hợp cho việc thông qua các sản phẩm mới và những ý tưởng độc đáo, tung ra thông tin cạnh tranh và nghiên cứu các chiến lược, dự án kinh doanh cũng như công nghệ cho tương lai. CABs và TABs còn giúp công ty xác định và giải quyết các vấn đề về thực thi chiến lược, hiểu biết rõ hơn về lĩnh vực kinh doanh, am hiểu thêm về kinh doanh, xu hướng của công nghệ và sản phẩm cũng như những ưu tiên và thử thách.

Việc tuyển chọn thành viên và cấp quản lý cũng tương tự như cho các ban CABs và TABs vậy, điều khác biệt chính là tip nhân viên nào sẽ được chọn và tiêu chí hoạt động của ban ra sao. **Ban Tư Vấn Kỹ Thuật** -TABs phải là nơi cung cấp những hiểu biết và phản hồi về các vấn đề kỹ thuật, công nghệ và đặc biệt cần chú trọng đến xu hướng phát triển của công nghệ, khuynh hướng nào nổi bật hay những thỏa hiệp, tình báo trong cạnh tranh ở lĩnh vực kỹ thuật. Chính vì thế, nhân viên thuộc ban này bắt buộc phải có kiến thức kỹ thuật chuyên sâu và phải có năng lực nữa.

Ban tư vấn khách hàng – CABs thì tập hợp những con người có khả năng đưa ra một bức tranh tổng thể xoay quanh việc kinh doanh và các vấn đề phát sinh trên thị trường. Do đó, nhân viên của CAB cần có sự nhạy bén trong kinh doanh và quan tâm đến các vấn đề kinh tế toàn cầu, kinh doanh và thị trường.

Tạo dựng đội ngũ CAB và TAB

Khi bạn bắt đầu thành lập đội ngũ và tuyển chọn thành viên, hãy luôn đặt mục đích hoạt động của nhóm tư vấn lên hàng đầu. Ở đây không có chuyện đưa bạn bè thân quen vào các vị trí và trông đợi họ nói ra những gì bạn muốn nghe. Vấn đề chính là cần thành lập một nhóm người có thể cung cấp cho bạn những hiểu biết cần thiết cho công việc kinh doanh đang mở rộng, xu hướng và khó khăn của thị trường, các lĩnh vực cần nâng cao năng suất và những thông tin quan trọng khác phục vụ cho quá trình đưa ra những quyết định mang tính chiến lược, chiến thuật cũng như phát triển sản phẩm và các chiến lược cạnh tranh.

Để thành lập một ban tư vấn, bạn cần thực hiện các bước sau:

Khi thành lập ban tư vấn, phải quyết định rõ, đâu là mục đích và sứ mệnh của ban. Như đã đề cập trước đó, ban tư vấn sẽ đưa ra những cách thức nghiên cứu thị trường nên thông thường, mục đích và sứ mệnh của ban này đều liên quan đến hoạt động nghiên cứu. Và theo đó, sứ mệnh của ban tư vấn thường tập trung vào việc nắm bắt xu hướng thị trường và xu hướng kinh doanh, nhu cầu của thị trường, những dự án kinh doanh, dự án công nghệ, các khoản đầu tư và các quyết định thông qua dự án kinh doanh hay sản phẩm mới. Còn mục đích của ban tư vấn là giúp bạn chắc chắn rằng quyết định của mình là phù hợp với thị trường.

Một khi sứ mệnh và mục đích đã rõ ràng, hãy mời từ 12-15 cá nhân tham gia và hãy chắc rằng họ phù hợp với những thị trường mục tiêu và mô hình nghiên cứu khách hàng lý tưởng mà công ty bạn đặt ra. Nhờ vào sự tham gia của họ, bạn sẽ hiểu biết thấu đáo hơn về thị trường và đối thủ cạnh tranh. Tuy nhiên, hãy nhớ rằng, phải luôn kiểm soát được tình hình để tránh trường hợp các thành viên trong ban tư vấn sa vào việc đấu đá nhau.

Bạn cần phải mời những người có thể đưa ra lời khuyên cho những yêu cầu xoay quanh các phương thức kinh doanh và khả năng cạnh tranh của sản phẩm. Bạn sẽ cần phải mời nhiều người cùng tham gia hơn nữa vì không phải ai cũng có khả năng trở thành thành viên của ban tư vấn được. Mục tiêu đặt ra là bạn cần phải có ít nhất là 10 người.

Hãy mở rộng quá trình mời gọi của cá nhân bạn bằng việc gọi điện thoại hay viết thư cho từng người, yêu cầu họ làm việc một nhiệm kỳ từ 1-2 năm ở ban cố vấn với nhiệm vụ là đưa ra những phản hồi trung thực (từ thị trường hay người tiêu dùng). Bạn hãy thông báo rõ ràng, họ sẽ phải gặp mặt nhau ít nhất là 2 lần và nhiều nhất là 4 lần một năm, mọi phí tổn về đi lại đều được công ty chi trả. Bạn sẽ cần thành lập một ban tư vấn mà cả thành viên mới hay cũ đều bắt tay vào làm việc cùng một lúc.

Bạn cần hiểu rõ rằng, thông tin được chia sẻ và nghiên cứu thường rất nhạy cảm và cơ mật. Cho nên, chỉ nên mời những ai mà bạn có thể tin tưởng và đánh giá cao lời khuyên của họ. Hãy chọn những ai đưa ra được những quan điểm rõ ràng.

Vận hành ban tư vấn

Cần phải chấp nhận đầu tư và tốn nhiều công sức để vận hành ban tư vấn. Vẫn có những chi phí gắn liền với các hoạt động của ban, dù nó rẻ hơn nhiều so với chi phí thực hiện khảo sát sơ cấp. Nếu không đi vào trọng tâm và có sự quản lý tốt, ban tư vấn sẽ không làm được gì và dễ tan rã. Các công ty thường hay cắt cử kỹ sư, nhân viên sản xuất hay nhân viên bán hàng quản lý ban mình. Nhưng đây chính là một sai lầm. Nhân viên bán hàng có những kỹ năng bán hàng nhưng CABs và TABs cần những người biết lắng nghe. Và những buổi họp của CAB và TAB không giống như những cú điện thoại bán hàng.

Cũng như việc cần làm không phải là đi thuyết phục người ta tin vào giá trị sản phẩm của bạn. CABs và TABs chú trọng đến việc biết lắng nghe, theo nhịp thị trường và tập trung những đóng góp có giá trị. Do đó, hãy chọn ai đó từ đội ngũ quản lý hay marketing để điều hành ban tư vấn này.

Mỗi một ban như thế cần vạch cho mình một sứ mệnh cụ thể, một hệ thống quy tắc được công bố rộng rãi, những buổi họp và các hội thảo chuyên đề. Ngày giờ họp, khâu hậu cần và các chương trình hội thảo chuyên đề cần được công bố rộng rãi trước ít nhất 2 tháng để các thành viên có thể sắp xếp lịch làm việc, di chuyển và chuẩn bị cho buổi họp. Vì bạn rất cần những ý kiến đóng góp xác đáng nên hãy khuyến khích mỗi thành viên chuẩn bị bài phản hồi và nhận xét về các vấn đề trong buổi hội thảo. Biên bản các cuộc họp cần được lưu giữ lại và gửi cho thành viên tham dự. Thông tin giữa công ty và ban tư vấn cũng nên được trao đổi với nhau. Một khi công ty đã có được thị trường quan trọng và những đóng góp quý báu cho quá trình cạnh tranh, phát triển sản phẩm, công ty nên chuyên giao những thông tin kinh tế và thông tin về công ty, lĩnh vực kinh doanh có liên quan cho các thành viên ban tư vấn.

Cần tổ chức những cuộc họp nội bộ để xem xét các biên bản họp và đưa ra quyết định. Ban tư vấn đưa ra những cách không chính thức để thực hiện nghiên cứu thị trường nhưng cũng cần một quy trình chính thức xoay quanh việc điều hành quản lý ban tư vấn cùng các thành viên.

Quản lý cuộc họp

Hãy nhớ rằng, mục đích các buổi họp là nhằm vào việc xây dựng, đóng góp. Theo đó, mỗi buổi họp như một buổi thảo luận nhóm nhỏ. Cho nên thông thường là cần đầu tư thêm vào đối tác thứ ba để hỗ trợ cho các buổi họp. Buổi họp có thể diễn ra ngay tại công ty hoặc ở các nơi trung lập như phòng họp khách sạn và có thể kéo dài khoảng nửa ngày hay lâu hơn. Trong mỗi cuộc họp, cần dành thời gian cho các bài giới thiệu và nhận định về nội dung thảo luận. Các thành viên ban tư vấn sẽ có cơ hội thuyết trình những thông tin liên quan đến nội dung chuyên đề mà họ đã chuẩn bị. Phần thuyết trình có thể bao gồm các vấn đề như khó khăn trong thị trường, xu hướng phát triển, những thách thức trong kinh doanh, kế hoạch đầu tư chiến lược, đầu tư công nghệ, những sáng kiến kinh doanh và các nhân tố dẫn đến thành công. Theo cách làm này, không chỉ công ty của bạn được lợi từ ban tư vấn mà mỗi thành viên đều được lợi thông qua quá trình học hỏi lẫn nhau. Trong quá trình thuyết trình, người cố vấn nên gợi mở các cuộc thảo luận xoay quanh chủ đề của cuộc họp, đưa ra nhiều câu hỏi mang tính chuyên môn cao nhằm thu thập những đóng góp đặc biệt từ các cá nhân. Thông thường, nhóm tư vấn cần đưa ra những vấn đề thảo luận như đường lối phát triển sản phẩm, công nghệ, xu hướng thị trường và xu hướng kinh tế, chất lượng dịch vụ và nguồn hỗ trợ, phân tích đối thủ cạnh tranh và những biện pháp thực hiện tối ưu.

Công ty cần chuẩn bị bữa ăn, các tiện nghi cho người tham dự buổi họp cũng như trả những khoản phí, khoản bồi hoàn cho người hỗ trợ của bên thứ ba.

Tại sao lại cần đến bên thứ ba? Vì, bên thứ ba sẽ giúp tránh được những thiên lệch. Việc tình cờ sắp xếp nhân viên công ty điều khiển các buổi họp và thảo luận vô tình đã khiến những buổi này có thể đi lệch theo một chiều hướng nào khác. Hơn nữa, đối tác thứ ba có thể đề nghị một môi trường thiết kế phù hợp với quan điểm và lựa chọn của ban tư vấn, giúp việc trình bày quan điểm được thoải mái. Một người cố vấn giỏi cần có khả năng nhìn thấy những điểm sáng trong quá trình thảo luận, những phát hiện quan trọng trong tài liệu nghiên cứu và đưa ra gợi ý hành động.

Đóng góp từ ban tư vấn có thể và nên có ảnh hưởng quan trọng đến công ty, do đó, ban quản lý cấp cao hơn cần luôn chào đón những cơ hội hợp tác cùng các thành viên CAB và TAB. Cấp quản lý nên thể hiện rằng họ đánh giá cao việc các thành viên ban tư vấn làm để đầu tư cho tương lai của công ty như thế nào qua hành động cùng ăn trưa, ăn tối hay tham gia vào các buổi họp rút kinh nghiệm. Chúng tôi cũng kiến nghị rằng công ty cần nhanh chóng cân nhắc kết quả của các buổi họp và đưa ra phương hướng hành động, làm như thế, cũng cho các thành viên ban tư vấn thấy được đóng góp của họ được trân trọng như thế nào.

Lời kết

CABs và TABs cung cấp cho các công ty cách thức vừa rẻ tiền, vừa quý giá để đạt được sự am hiểu chiến lược, thu được các ý kiến phản hồi và hiểu thấu những vấn đề ảnh hưởng đến yêu cầu và quyết định của người tiêu dùng cũng như ảnh hưởng đến triển vọng kinh doanh.

Kiến thức có được từ đóng góp của ban tư vấn có thể giúp công ty thuộc bất kỳ quy mô nào bắt nhịp thị trường, tạo ra những giải pháp cạnh tranh, thiết lập những ưu tiên cho chiến lược và sản phẩm và quyết định cách thức nào sẽ mang đến nhiều giá trị kinh doanh.

Hoàng Trung dịch từ The CEO Refresher, Quản trị doanh nghiệp 07.06.2007

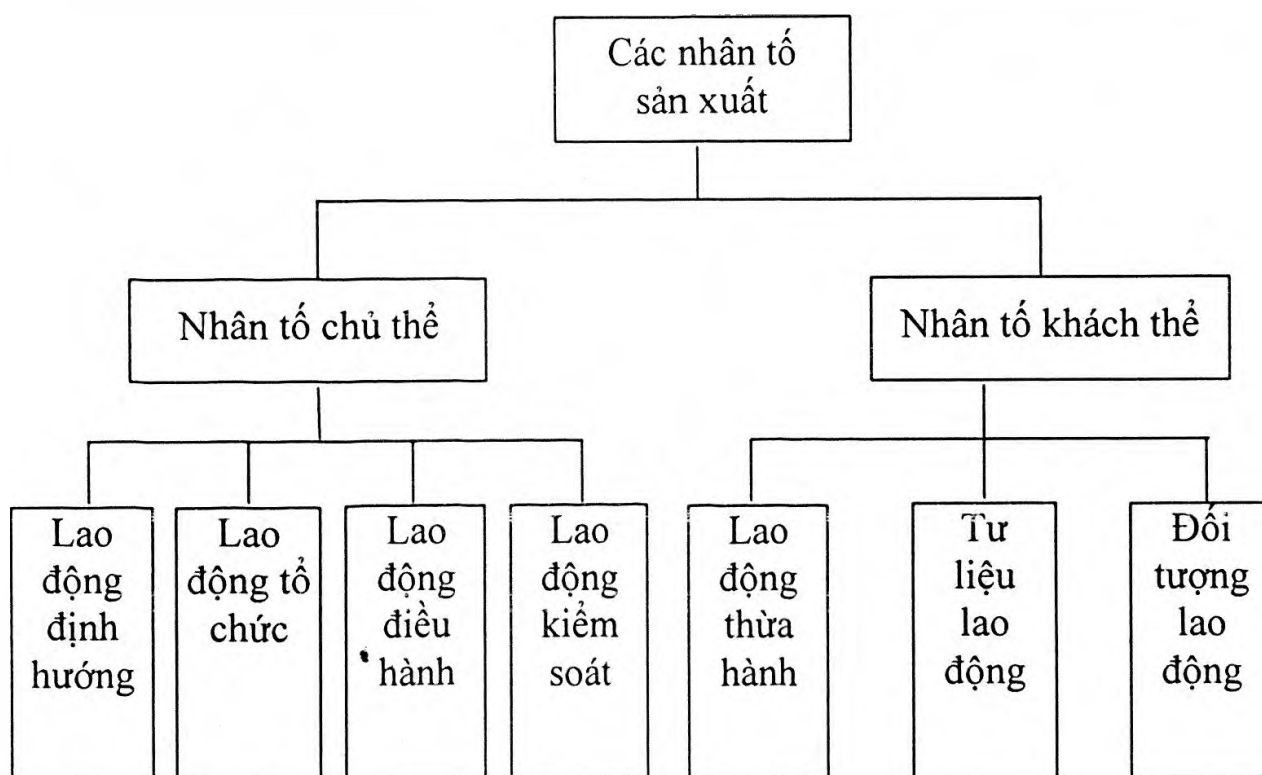
Các yếu tố sản xuất 2 đến 4 được gọi là các yếu tố hạt nhân hoặc các yếu tố khách thể vì chúng có mối quan hệ trực tiếp với khách thể sản xuất. Sự tham gia của chúng vào quá trình sản xuất được thực hiện dưới sự tác động của yếu tố quản trị.

Việc tách rời lao động thành lao động chỉ đạo và lao động thừa hành tất nhiên sẽ gặp khó khăn vì trong hệ thống các cấp quản trị xí nghiệp ngoài sự lãnh đạo của chủ sở hữu (thông qua các tổ chức được trao trách nhiệm như hội đồng quản trị hoặc chủ tịch công ty) chỉ có rất ít lao động quản trị, nghĩa là lao động không đồng thời phải thực hiện sự chỉ đạo của cấp trên mặc dù họ có thể tự ra quyết định quản trị. Vì thế người ta có thể phải tiếp tục chia nhân tố chủ thể thành hai bộ phận: bộ phận có tính chất nguồn là bộ phận quản trị doanh nghiệp mà từ sự sở hữu tư liệu sản xuất được tự quyết định toàn bộ và các bộ phận “chuyên hóa” như kế hoạch hóa, tổ chức, điều hành và kiểm tra mà tính tự quyết định của chúng ít nhiều bị giới hạn bởi các mệnh lệnh của lãnh đạo doanh nghiệp.

Sự phân chia theo đường thẳng sẽ không tách lao động quản trị thành bộ phận có tính chất cội nguồn và bộ phận mang chức năng “chuyên hóa”

và cũng không chia lao động thành lao động quản trị và lao động thừa hành. Mặc dù sự phân chia này - liên quan đến cấp bậc quản trị - tiến hành theo chiều dọc từ trên xuống dưới, phụ thuộc vào hình thức quản trị (chẳng hạn độc lập hay hợp tác) và vào các nguyên tắc quản trị.

Vì ở các chương dưới đây bốn nguồn lực sản xuất (lao động quản trị, lao động thừa hành, tư liệu lao động và đối tượng lao động) được phân tích độc lập nên xuất hiện các vướng mắc nằm ngay ở sự phân chia các nguồn lực sản xuất dạng đơn giản nhất.



Hình 1.4. Hệ thống các nguồn lực sản xuất

Môn học kinh tế học chia các nguồn lực sản xuất thành lao động, đất đai và vốn. Lao động quản lý không được xem xét một cách độc lập. Đất đai và lao động được coi là các yếu tố sản xuất cội nguồn, vốn được coi là yếu tố sản xuất chuyển hóa. Người ta có thể quan niệm các nhân tố cội nguồn một cách cứng nhắc nếu đất đai là “nền tảng”; nghĩa là nó màu mỡ hơn không phải bằng sự tham gia của yếu tố “chuyển hóa” vốn. Phù hợp với điều đó, lao động không được đào tạo là lao động có tính cội nguồn vì với ý nghĩa của môn kinh tế học thì sự đào tạo lao động lành nghề đã được coi nằm trong quá trình sản xuất rồi.

Việc giới hạn các nhân tố ở đây cũng gặp khó khăn nhất định. Chẳng hạn yếu tố đất đai là cơ sở của các sử dụng hoàn toàn khác nhau phụ thuộc vào liệu nó chẳng hạn như được sử dụng trong nông nghiệp hay trong công nghiệp hoặc trong khai thác như khai thác than, quặng và dầu.

Khái niệm tư bản ở môn kinh tế học là tư bản hàng hóa, nghĩa là không được hiểu là vốn tiền tệ mà với nó người ta có thể thuê lao động để làm giàu. Tư bản bao gồm máy móc, dụng cụ và nguyên vật liệu, nghĩa là toàn bộ các vật liệu cần thiết do con người tạo ra nhằm giảm nhẹ và tăng hiệu quả lao động của mình. Yếu tố tư bản bao gồm toàn bộ sản phẩm được sản xuất ra và được đưa vào sử dụng trong quá trình sản xuất làm tăng thêm các yếu tố sản xuất thông qua việc kết hợp chúng với yếu tố lao động và đất đai. Việc phân biệt này là cần thiết nhằm phân biệt được sự khác nhau về đối tượng nhận thức giữa môn học quản trị kinh doanh và môn học kinh tế học.

Môn học kinh tế học giải thích sản lượng đạt được qua sự kết hợp các yếu tố sản xuất với tư cách là thu nhập được phân phối như thế nào và vì thế mà phải trình bày thành 3 phạm trù thu nhập chức năng là tiền lương, lợi tức (lợi tức đất đai, địa tô) và tiền lãi; những cái mà nếu xét theo quan điểm sản xuất đều là chi phí sản xuất theo ý nghĩa toàn bộ nền kinh tế quốc dân. Bộ phận sản lượng được các nhà kinh doanh giữ lại gọi là lợi nhuận của nhà kinh doanh (lợi nhuận ròng). Thu nhập quốc dân (sản phẩm xã hội thuần túy) của một thời kỳ là tổng của tiền lương, lợi tức, lợi nhuận và lợi nhuận của nhà kinh doanh trong thời kỳ đó. Ở môn quản trị kinh doanh cái đó giống với giá trị sáng tạo của các doanh nghiệp; nó cũng bao gồm tiền lương, lợi tức, tiền lãi và lợi nhuận. Nếu “sản phẩm xã hội với tư cách là đầu ra của nền kinh tế quốc dân phụ thuộc vào các yếu tố tham gia vào quá trình sản xuất lao động, đất đai và tư bản và vào kiến thức tổ chức - kỹ thuật nhằm kết hợp các yếu tố đó” thì cần khẳng định chính kiến thức tổ chức - kỹ thuật cần thiết ở đây chứa đựng một dạng của nhân tố quản lý. Hệ thống kinh tế quốc dân của các yếu tố sản xuất là phù hợp với lý thuyết hình thành và phân phối thu nhập nhưng lại không phù hợp với sự phân tích quá trình kinh doanh.

Hệ thống các yếu tố sản xuất có tính chất xí nghiệp đã đưa ra được sử dụng để giải thích quá trình hoạt động. Ở môn quản trị kinh doanh yếu tố

kinh tế cơ sở hạ tầng và đất đai được quan niệm nằm trong phạm trù tư liệu lao động; ngược lại, yếu tố nguyên vật liệu lại là một yếu tố sản xuất độc lập trong khi ở môn học kinh tế học nó là một bộ phận của cái được sản xuất ra cho nên nó được kể vào yếu tố tư bản. Vì các yếu tố sản xuất là rất hữu hạn nên các doanh nghiệp phải trả chi phí cho việc sử dụng chúng. Giá cả của các yếu tố sản xuất là chi phí hoạt động. Chi phí trong nhiều trường hợp được tính bằng lượng các yếu tố sản xuất hao phí nhân với giá cả của nhân tố đó.

Trong khi ở môn kinh tế học chỉ có ba loại chi phí chính là chi phí tiền lương, chi phí lợi tức và chi phí tiền lãi xuất phát từ quan điểm về yếu tố sản xuất và đồng thời cũng hình thành nên ba phạm trù thu nhập chức năng thì ở môn quản trị kinh doanh phù hợp với các yếu tố sản xuất tồn tại rất nhiều loại chi phí (tiền lương công nhân, tiền lương quản trị, các đóng góp xã hội, chi phí vật tư, khấu hao, trả lãi,...).

Sự phê phán diễn ra thường xuyên quan niệm cơ học về yếu tố lao động với tư cách như một yếu tố sản xuất. Ở đây vấn đề cũng cần phải nhìn nhận thêm là: thậm chí lao động được kết hợp với các yếu tố tư liệu lao động và nguyên vật liệu thì khi xét thời gian chuẩn bị sản xuất, cũng thấy rằng trong thời gian đó nhờ hành động có tính tổ chức và lý học kết quả của con người cũng có thể được điều khiển như một chiếc máy, nó đã mang tính quá khứ. Con người với tư cách là yếu tố lao động không phải chỉ mang tính xã hội và lao động mà mục tiêu của chúng có thể được mô tả nhờ từ “nhân đạo hóa thế giới lao động” (ví dụ như các qui định pháp luật về điều chỉnh thời gian lao động và thời gian nghỉ ngơi, về trả lương trong trường hợp ốm đau, về bảo vệ thanh niên và các bà mẹ, về điều chỉnh tiền lương đối với lao động ở các ngày nghỉ lễ và chủ nhật,...) mà trên cơ sở các biện pháp của doanh nghiệp còn có giá trị hoàn toàn khác với tư cách là một yếu tố sản xuất vật chất. Các biện pháp như thế không phải chỉ là kết quả của các suy nghĩ có tính chất xã hội, mà còn phải tạo ra sự tăng cường sức lao động sẽ đem lại lợi ích không phải chỉ cho doanh nghiệp mà còn cho bản thân người lao động vì kết quả lao động cao sẽ phải được trả nhiều hơn theo đúng bảng lương quy định. Nếu không có sự tăng thêm năng suất lao động nhờ sự đưa ra quá trình kết hợp thích hợp thì sự tăng chi phí tiền lương sẽ không có lợi cho doanh nghiệp.

1.3. Quản trị kinh doanh với tư cách môn khoa học lý thuyết và ứng dụng

Đề nghiên cứu và phát triển một môn khoa học cần xác định chính xác đặc trưng của môn khoa học đó. Trong toàn bộ hệ thống các môn khoa học có những môn khoa học mang đặc trưng lý thuyết. Các môn khoa học lý thuyết cơ sở có nhiệm vụ nghiên cứu và phát hiện các tính qui luật gắn với đối tượng nghiên cứu của môn khoa học đó. Các môn khoa học ứng dụng lại có nhiệm vụ nghiên cứu trên cơ sở các nền tảng lý thuyết đã được các môn khoa học lý thuyết tạo ra ứng dụng vào hoạt động thực tiễn của loài người. Cũng có những môn khoa học, do đặc điểm của nó, lại vừa mang đặc trưng của môn khoa học lý thuyết, vừa mang đặc trưng của môn khoa học ứng dụng. Nhiệm vụ của các môn khoa học này vừa nghiên cứu phát hiện, làm sáng tỏ các vấn đề có tính qui luật phổ biến, lại vừa nghiên cứu ứng dụng các kiến thức đó vào hoạt động thực tiễn.

Khoa học quản trị kinh doanh lấy đối tượng nghiên cứu là các doanh nghiệp mà cụ thể hơn là hoạt động của các doanh nghiệp kinh doanh trong nền kinh tế thị trường. Tính chất của đối tượng nghiên cứu là hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp phức tạp, động chạm đến nhiều ngành, nhiều lĩnh vực khoa học khác nhau, tác động lẫn nhau trong mối quan hệ mang tính hệ thống. Mặt khác, xu hướng phát triển của khoa học quản trị kinh doanh ngày càng mang tính chồng lấn, khó phân biệt rõ ràng tính chất lý thuyết hay ứng dụng của nó mà môn khoa học quản trị kinh doanh ngày nay mang đặc trưng cơ bản là vừa mang tính chất lý thuyết, vừa mang tính chất ứng dụng.

1.3.1. Phương pháp nghiên cứu của môn khoa học quản trị kinh doanh lý thuyết

Như đã đề cập, môn khoa học quản trị kinh doanh, trước hết, là môn khoa học mang tính chất lý thuyết. Đề nghiên cứu môn khoa học quản trị kinh doanh mang đặc trưng và ở góc độ lý thuyết cần áp dụng phương pháp thực chứng. Phương pháp thực chứng tìm cách giải thích một cách khách quan tính qui luật phổ biến của các hiện tượng hay quá trình liên quan đến hoạt động kinh doanh cũng như quản trị của các doanh nghiệp.

Phương pháp này đòi hỏi người nghiên cứu phải có tư duy tiếp cận thực chứng - tư duy tiếp cận vấn đề chỉ trên cơ sở giải thích được tính qui luật phổ biến của nó. Tư duy này đòi hỏi ngay ở việc đưa ra các khái niệm về các đối tượng hay phạm trù nghiên cứu có liên quan. Có rất nhiều cách khái niệm một đối tượng hay phạm trù nào đó song trước hết, giáo trình này khái niệm bằng cách tiếp cận thực chứng, các khái niệm phải mang tính phổ biến vì đó là tri thức khoa học của loài người. Một khái niệm mang tính phổ biến khi đưa ra làm người đọc không phân biệt nguồn gốc quốc gia đều hiểu được khái niệm đó. Như thế, các vấn đề được trình bày mới có giá trị đúng và phù hợp với nhận thức chung của khoa học loài người.

Đi sâu hơn, khi trình bày các hoạt động hay quá trình hoạt động, với tư cách môn khoa học lý thuyết, môn học quản trị kinh doanh cũng tiếp cận vấn đề mang tính qui luật phổ biến. Tính qui luật phổ biến lại không tĩnh tại mà vận động không ngừng vì thế môn học cũng không quan niệm đối tượng nghiên cứu tĩnh tại mà là đối tượng vận động không ngừng theo dòng chảy thời gian. Chẳng hạn, ngày nay để kinh doanh người ta có thể hoạt động chuyên sâu trong một lĩnh vực, cũng có thể hoạt động theo xu hướng chung là càng ngày càng phát triển hoạt động kinh doanh theo hướng đa lĩnh vực cho nên môn học cũng giả định đối tượng nghiên cứu hoạt động mang tính chất đa lĩnh vực. Nếu như trước đây tính phổ biến là kinh doanh trong lĩnh vực sản xuất công nghiệp thì ngày nay tính chất phổ biến của hoạt động kinh doanh là ở lĩnh vực cung cấp dịch vụ nên nếu trước đây khi trình bày các nội dung kiến thức kinh doanh người ta hay lấy mô hình doanh nghiệp công nghiệp làm mẫu hình nghiên cứu thì ngày nay các mô hình đưa ra lại phải dựa chủ yếu vào mô hình hoạt động phù hợp với lĩnh vực dịch vụ. Trong mọi nền kinh tế quốc dân đều có các doanh nghiệp hoạt động với đủ loại qui mô lớn, vừa và nhỏ, thậm chí siêu nhỏ và điều này tồn tại lâu dài vì mọi loại hình đều có các giá trị nhất định đối với sự phát triển của mỗi quốc gia nên mô hình được trình bày cũng phải mang tính đại diện - mô hình cho qui mô vừa phải,...

Bên cạnh các tính qui luật đã được loài người phát hiện cũng còn nhiều vấn đề mà cho đến nay loài người chưa biết. Quá trình nhận thức của con người vẫn tiếp tục được mở rộng thêm. Càng ngày con người càng phát hiện thêm nhiều tri thức mới, tính qui luật mới và điều này cũng đúng đối

với đối tượng nghiên cứu môn học quản trị kinh doanh. Cũng chính vì thế, nghiên cứu khoa học quản trị kinh doanh vẫn cần và rất cần tiếp tục xem xét ở góc độ lý thuyết. Với tư cách là môn khoa học lý thuyết, môn học quản trị kinh doanh vẫn trên cơ sở phương pháp và cách tiếp cận thực chứng để thực hiện nhiệm vụ tiếp tục phát hiện, làm giàu thêm tri thức khoa học của loài người ở lĩnh vực kinh doanh và quản trị kinh doanh.

1.3.2. Nguyên tắc lựa chọn của môn khoa học quản trị kinh doanh ứng dụng

Với tư cách môn khoa học ứng dụng, môn học quản trị kinh doanh nghiên cứu các hoạt động rất cụ thể của con người gắn với lĩnh vực kinh doanh.

Khi nghiên cứu các hoạt động rất cụ thể của con người, môn khoa học Quản trị kinh doanh ứng dụng vấp phải một vấn đề rất lớn là mỗi con người là một thực thể có tư duy, tầm nhận thức, suy nghĩ, hành động rất cụ thể. Vấn đề là làm sao lại nghiên cứu được các vấn đề kinh doanh và quản trị kinh doanh với sự đa dạng về trình độ nhận thức và hành động như vậy? Vấn đề đầu tiên cần thiết làm cơ sở cho sự nghiên cứu, đúc rút thành các kiến thức là sự giả định. Có thể nói, nếu không có các giả định khoa học thì môn khoa học quản trị kinh doanh nói riêng và các môn khoa học ứng dụng khác không thể hoàn thành được các nhiệm vụ nghiên cứu của mình.

Chính vì lẽ đó, khoa học Quản trị kinh doanh cần giả định con người là con người có lý trí, biết nhận thức và hành động theo tính qui luật phổ biến. Đây chính là chìa khóa để môn khoa học Quản trị kinh doanh ứng dụng nghiên cứu hành vi của doanh nghiệp cũng như của mỗi nhà quản trị. Trên cơ sở giả định đó, môn khoa học Quản trị kinh doanh tiếp tục nghiên cứu và phát hiện những tri thức, kiến thức, kỹ năng cụ thể liên quan đến:

- Qui luật vận động phổ biến của thị trường như qui luật cung - cầu, qui luật cạnh tranh
- Thái độ ứng xử của từng thành viên kinh tế như người sản xuất - kinh doanh có kỹ năng ra quyết định theo nguyên lý tối đa hóa lợi nhuận, người tiêu dùng thực hiện hành vi tiêu dùng theo nguyên lý tối đa hóa lợi ích,...
- Mọi thành viên kinh tế đều hành động trên cơ sở tôn trọng pháp luật.

Những giả định này một mặt, vừa cho phép nghiên cứu và phát hiện cũng như trang bị các kiến thức, kỹ năng cơ bản cho những đối tượng có liên quan song mặt khác, cũng không thể bao hàm mọi hành vi, hoạt động rất đa dạng của con người. Để khắc phục hạn chế trong trường hợp này môn khoa học Quản trị kinh doanh không chỉ tiếp cận đối tượng nghiên cứu theo phương pháp thực chứng mà rất cần tiếp cận kiến thức quản trị kinh doanh bằng phương pháp chuẩn tắc. Chính cách tiếp cận chuẩn tắc này đòi hỏi và cho phép có sự khác biệt nhất định trong trình bày kiến thức kinh doanh và quản trị kinh doanh trong những hoàn cảnh, môi trường cụ thể nhất định.

1.4. Lịch sử phát triển môn học quản trị kinh doanh

1.4.1. Trước khi xuất hiện quản trị kinh doanh với tư cách môn khoa học độc lập

Nghiên cứu lịch sử phát triển của môn học cho phép chúng ta có một cái nhìn khái quát sự phát triển của môn Quản trị kinh doanh cho đến nay và chỉ ra các hướng tiếp tục phát triển của môn học này. Vì thế, việc nghiên cứu lịch sử phát triển môn học cũng là vấn đề rất cần thiết.

Nếu đề cập đến sự ra đời và phát triển không phải của bản thân môn khoa học Quản trị kinh doanh mà là của các môn khoa học tiền thân và sau này xét trên góc độ nào đó, cũng là các môn khoa học họ hàng của Quản trị kinh doanh như Kế toán, Khoa học thương nghiệp, Kinh tế cá thể học,... thì sẽ phải đi ngược lại quá trình phát triển từ rất xa xưa. Lịch sử phát triển các môn khoa học kinh tế lấy doanh nghiệp làm đối tượng nghiên cứu được đánh dấu bởi tài liệu viết tay cổ nhất (không xuất bản) mà đến nay còn tìm thấy được của Pegolotti, F.B.: ghi chép tóm tắt về tiền xu, số lượng, trọng lượng, kê hàng hóa, bảng lãi suất,... trong khoảng 10 năm (1335-1345).

Còn tài liệu xuất bản cổ nhất là của Pacioli, L, Venedig 1494 đề cập đến các kiến thức vận dụng toán học vào hoạt động buôn bán, trao đổi và kỹ thuật trao đổi, hội buôn bán và hạch toán kế toán kép. Trong đó hạch toán kế toán kép được trình bày lần đầu tiên với tư cách đầy đủ và khép kín.

Suốt từ đó tới đầu thế kỷ 19 đã có nhiều tác phẩm kinh tế ra đời, tuy nhiên Wöhe đã đánh giá các tác phẩm thời đó không liên quan nhiều đến môn quản trị kinh doanh ngày nay.

Sang thế kỷ 19, kinh doanh đã trở thành môn khoa học độc lập song nếu so sánh với sự phát triển của các lĩnh vực khoa học thời bấy giờ thì môn học quản trị kinh doanh phát triển chậm chạp đến mức “người ta không hiểu tại sao môn học này lại không gắn với những thay đổi kinh tế - kỹ thuật thời đó”. Các tác giả như J.H. Gossen, A Cournot và J.H. von Thünen đã xuất bản các tác phẩm về lý thuyết giá cả và tiêu dùng cũng như về lý thuyết sản lượng và sản xuất nông nghiệp đã chứa đựng kiến thức về kinh tế cá thể. Thời kỳ này xuất hiện hai tác phẩm có giá trị đối với sự phát triển của môn học Quản trị kinh doanh là Xưởng thợ đại cương (A Emminghaus, 1868) mà Seyffert gọi là Xí nghiệp công nghiệp học. Tác phẩm này bao gồm sáu phần là: (1) Các khái niệm cơ bản và vị trí của xưởng thợ trong nền kinh tế, (2) Những vấn đề về kết quả, tiền công và điều kiện lao động, (3) Những vấn đề về vốn và tài sản, (4) Các hoạt động dịch vụ, (5) Các loại doanh nghiệp và hình thức tổ chức theo luật định và (6) Hạch toán. Tác phẩm thứ hai là Lý thuyết và thực tế của các doanh nghiệp hoạt động trong nông nghiệp, ngành nghề và thương nghiệp (J.C. Courcelle Seneuil, dịch sang tiếng Đức 1868).

1.4.2. Quản trị kinh doanh phát triển với tư cách môn khoa học độc lập

Quản trị kinh doanh xuất hiện với tư cách là môn khoa học độc lập từ đầu thế kỷ 20. Thời kỳ ra đời môn học này có thể tính từ năm 1898, khi các trường đại học thương nghiệp đầu tiên được thành lập ở một loạt các thành phố châu Âu như Leipzig, St. Gallen, Aachen và Wien; kế đó là sự ra đời nhanh chóng của một loạt các trường khác như Köln và Frankfurt/Mai (1901), Berlin (1906), Mannheim (1907), München (1910), Königsberg (1915), Nürnberg (1919),... Có thể kể đến một số tác giả và tác phẩm tiêu biểu xuất bản ở đầu thế kỷ này như Josef Hellauer với “Hệ thống môn học doanh nghiệp thương nghiệp thế giới” xuất bản lần thứ nhất vào năm 1910, Johann Friedrich Schaer với “Doanh nghiệp thương nghiệp học đại cương” 1911, Fredrick W. Taylor với “Những nguyên tắc và phương pháp quản trị khoa học” 1911, Heinrich Nicklisch với “Đại cương học hoạt động buôn bán với tư cách môn học kinh tế cá thể của thương nghiệp và công nghiệp” 1912, Rudolf Dietrich với “Khoa học doanh nghiệp” 1914. Hay các tác giả và tác phẩm tiêu biểu sau chiến tranh thế giới thứ nhất như Fayol, H. với tác phẩm “Quản lý công nghiệp và quản lý tổng hợp” 1922, Niery P.Fonet với

tác phẩm “Đường xoắn ốc của những phương pháp khoa học và hiệu quả của nó đối với quản lý công nghiệp”. Theo Seyffert, quá trình phát triển từ môn khoa học thương nghiệp sang môn Quản trị kinh doanh kết thúc vào năm 1926 với sự xuất bản các tác phẩm “Từ điển kinh tế xí nghiệp” của Nicklisch 1926-1928 gồm 5 tập, “Từ điển kinh doanh” của Karl Bott 1926-1927 gồm 5 tập và “Cơ sở môn quản trị kinh doanh” của Walter Mahlberg, Eugen Schmalenbach, Fritz Schmidt và Ernst Walb 1926-1932.

Thời kỳ này là thời kỳ tranh cãi để đi đến định hình về nội dung và phương pháp luận của môn khoa học Quản trị kinh doanh. Lúc đầu nhiều nhà khoa học cho rằng Quản trị kinh doanh là môn khoa học ứng dụng. Đại diện cho quan điểm này có cả những học giả rất nổi tiếng như Schmalenbach xây dựng môn Quản trị kinh doanh ứng dụng từ kinh nghiệm thực tế với các tác phẩm tiêu biểu như “Cân đối động”, “Tính giá thành sản phẩm và chính sách giá cả”, “Tính chi phí kinh doanh và chính sách giá cả”, “Hệ thống tài khoản”, “Cung ứng tài chính”. Còn Nicklisch và học trò cũng như cộng sự của ông lại xây dựng môn Quản trị kinh doanh ứng dụng từ phương pháp định mức, coi cuộc sống của doanh nghiệp với con người làm trung tâm nghiên cứu. Quan điểm của nhóm thứ hai nghiên cứu môn học Quản trị kinh doanh theo hướng lý thuyết. Đại diện cho trường phái quan điểm này có thể kể đến Fritz Schmidt và Wilhelm Rieger. Các ông đã nghiên cứu các vấn đề một cách có hệ thống nhưng không mang tính kê đơn. Schmidt không coi xí nghiệp là một đơn vị kinh tế độc lập mà là một bộ phận của kinh tế thị trường còn Rieger thì coi Quản trị kinh doanh là lý thuyết kinh doanh tư bản chủ nghĩa.

Bên cạnh đó, sự hình thành nền kinh tế kế hoạch hóa tập trung ở Liên bang cộng hoà xã hội chủ nghĩa Xô Viết năm 1917 đã xuất hiện nhu cầu phải quản lý các xí nghiệp trong cơ chế quản lý kế hoạch hóa tập trung và vì thế cũng đòi hỏi phải xây dựng ở các nước thi hành cơ chế kinh tế kế hoạch hóa tập trung môn học “Quản lý xí nghiệp trong nền kinh tế xã hội chủ nghĩa”.

Hộp 1.2. Quan sát tám xu hướng về nền công nghệ kinh doanh

Tám xu hướng mới nổi lên này đang làm biến đổi các thị trường cũng như các doanh nghiệp. Các chuyên viên nên học hỏi để định hướng cho đầu ra của mình hơn là chỉ đối phó lại điều đó. Bởi một mình nền công nghệ không thể đóng vai trò quyết định cho việc thay đổi giá trị nền kinh tế được mà chính việc các công ty tạo ra sự giàu có thật khi họ kết hợp nền công nghệ với những cách thức mới trong hoạt động kinh doanh mới làm nên điều đó. Thông qua công việc và nghiên cứu của mình, chúng tôi vừa xác định được tám xu hướng cho phép nền công nghệ có thể sẽ giúp các doanh nghiệp định hướng được và cho cả nền kinh tế trong những năm sắp tới. Những xu hướng này được chia ra làm ba vùng hoạt động kinh doanh chính bao gồm: quản lý các mối quan hệ, quản lý vốn và tài sản, và cuối cùng là tiếp nhận được thông tin theo những cách mới.

Quản lý các mối quan hệ

1. Phân bổ việc cùng sáng tạo

Internet và những công nghệ liên quan đã đưa cho các công ty những cách hoàn toàn mới nhằm thu hút được khả năng làm việc của những nhà cải cách mà không phải bận tâm tới các ranh giới hợp tác. Ngày nay, trong nền công nghệ cao, sản phẩm người tiêu dùng và các lĩnh vực tự động, cùng cả những cái khác, các công ty luôn luôn lôi kéo các khách hàng, các nhà cung cấp, các doanh nghiệp chuyên môn nhỏ và cả những nhà thầu độc lập vào việc sáng tạo cho các sản phẩm mới. Bởi chính những người không có chuyên môn lại thường đưa ra những nhận xét sáng suốt có thể giúp cho việc định hướng phát triển sản phẩm, còn trong khi các công ty lại chủ yếu kiểm soát quá trình đổi mới. Nền công nghệ ngày nay cho phép các công ty giao phó được việc kiểm soát quan trọng cho những người bên ngoài – việc cùng sáng tạo – thực chất là việc thuê các đối tác kinh doanh bên ngoài có thể làm việc cùng nhau qua các mạng lưới để đưa ra được sự cách tân. Nhờ việc phân bổ sự cách tân thông qua chuỗi giá trị, các công ty có thể giảm được chi phí và tiếp thị những sản phẩm mới của mình ra thị trường nhanh hơn bằng cách loại bỏ được những nút cổ chai có thể xảy ra do việc kiểm soát toàn bộ.

Nội dung phần mềm hay bản thảo chính là kết quả đối với kiểu cải cách không tập trung, ví dụ như hệ điều hành Linux được phát triển qua Internet bởi một mạng lưới các chuyên gia, và các công ty thì đều có thể tạo ra được hàng hóa vật chất bằng chính cách này. Như hãng Loncin, một hãng sản xuất xe máy hàng đầu của Trung Quốc, vừa thiết lập bảng các đặc tả cho các sản phẩm và sau đó để cho các nhà cung cấp của hãng làm việc với nhau nhằm thiết kế các thành phần, đảm bảo được mọi thứ được lắp ráp khít với nhau và giảm được chi phí. Trước đây, hãng Loncin đã không mở rộng việc sử dụng công nghệ thông tin nhằm quản lý cộng đồng nhà cung cấp – đây là một phương pháp phản ánh được thực tế hoạt động kinh doanh ở Trung Quốc và trên thị trường công nghiệp nói riêng. Nhưng những tiến bộ gần đây theo các tiêu chuẩn mở dựa vào máy vi tính (ví dụ như các chương trình máy tính hỗ trợ thiết kế làm việc cùng các loại phần mềm khác rất tốt) đang làm cho việc đồng sáng tạo hàng hóa vật chất trở nên dễ hơn đối với những chuỗi giá trị phức tạp hơn trong các thị trường cạnh tranh.

Nếu phương pháp cách tân này đang ngày được chấp nhận rộng rãi thì ảnh hưởng của nó đối với các công ty và các ngành kinh doanh có thể sẽ trở nên quan trọng. Ví dụ, chúng tôi ước tính rằng chỉ riêng nền kinh tế Mỹ cũng xấp xỉ 12% hoạt động của tất cả các phòng thí nghiệm có thể sẽ bị biến đổi nhờ các phương pháp cách tân được phân bố và lập thành mạng lưới nhiều hơn - từ đó sẽ làm giảm bớt được giá trị hoạt động quản trị và luật pháp, mà tài sản về trí tuệ thường liên quan tới việc tái cơ cấu hoặc loại bỏ bớt một số công việc nghiên cứu và phát triển truyền thống.

Các công ty đang theo đuổi xu hướng này sẽ ít kiểm soát hơn qua sự đổi mới song tài sản về trí tuệ cũng vì thế mà sẽ ít đi. Và như vậy các công ty cũng sẽ phải cạnh tranh để thu hút được sự chú ý và thời gian của những người cộng tác có khả năng lớn và tốt nhất.

2. Việc coi những người tiêu dùng cũng như các nhà cải cách

Những người tiêu dùng cũng cùng sáng tạo với các công ty; từ điển bách khoa trực tuyến Wikipedia là một ví dụ có thể được xem như một dịch vụ hoặc sản phẩm được tạo ra nhờ chính những khách hàng được phân bố của nó. Nhưng cách mà các công ty cùng sáng tạo với các đối tác lại hoàn toàn khác so với cách cùng sáng tạo với các khách hàng, những sự khác biệt đó được thể hiện rõ đến nỗi mà cách cùng với người tiêu dùng thực sự là một xu hướng riêng biệt. Bởi những sự khác biệt đó bao gồm cả bản chất và phạm vi của những tác động, tình trạng kinh tế của việc tạo cho những tác động đó hoạt động và cả những thách thức quản lý kết hợp với những tác động đó.

Ngay cả việc Internet vừa được tiến triển – sự tiến triển được thúc đẩy một phần nhờ các công nghệ Web 2.0 mới – thì nó cũng đã trở thành một nền tảng phổ biến hơn cho việc tương tác, truyền thông và cả sự tích cực. Còn những người sử dụng thì ngày càng muốn làm việc trực tuyến cùng với người khác cũng như với các tổ chức của tất cả các lĩnh vực. Và như thế thì các công ty có thể áp dụng hình thức ràng buộc khách hàng mới này cho lợi ích kinh tế của họ.

Chẳng hạn như OhmyNews là một trang báo được viết trực tuyến phổ biến ở Hàn Quốc bởi sự đóng góp của hơn 60000 “cư dân phóng viên”, và nó nhanh chóng trở thành một trong những phương tiện truyền thông có thể lực nhất Hàn Quốc với khoảng 700000 lượt xem một ngày. Một công ty khác cũng đã có một cách ràng buộc các khách hàng của mình, đó là với cửa hàng quần áo trực tuyến Threadless, họ yêu cầu mọi người gợi ý cho những mẫu thiết kế mới về áo phông ngắn tay. Vì vậy mà mỗi tuần, hàng trăm người tham dự đã đưa ra những ý tưởng và cộng đồng đó đã tổ chức những cuộc bỏ phiếu lớn cho những mẫu được yêu thích. Cứ như vậy, từ bốn đến sáu mẫu thiết kế hàng đầu sẽ được in lên những chiếc áo phông và được bán trong cửa hàng, còn những người chiến thắng thì sẽ được nhận những giải thưởng bằng tiền mặt cùng với chứng nhận của cửa hàng. Và tới tháng chín năm 2007, Threadless đã mở công ty kinh doanh bán lẻ đầu tiên của mình ở Chicago.

Những công ty lôi kéo các khách hàng vào việc thiết kế, kiểm tra, tiếp thị (ngay cả việc tiếp thị lan truyền) hay cả quá trình sau bán hàng nhằm để có được những hiểu biết sâu sắc hơn về các nhu cầu và hành vi khách hàng của mình cũng như có thể có khả năng giảm chi phí nhằm thu hút được các khách hàng thì cần phải có sự chân thành hơn nữa và phải tăng tốc được các chu trình phát triển. Bởi một công ty công khai cho phép các khách hàng giúp mình cách tân thì phải khẳng định được rằng điều đó hoàn toàn được tác động chính đáng qua việc lượm lặt thông tin từ chính nhu cầu của khách hàng. Thế nhưng công ty đó cũng phải đề phòng được việc tập trung vào những nhu cầu trước mắt hơn là lâu dài của khách hàng và phải cẩn thận tránh việc gia tăng nhanh để rồi sau đó chìm dần vào quên lãng của chính những người mong chờ nó.

3. Gia nhập vào thế giới nhân tài

Do càng ngày càng nhiều công việc tinh vi được thực hiện trực tuyến tương tác cùng những công cụ cộng tác và truyền thông mới xuất hiện mà các công ty có thể ngày càng tăng việc gia công những phần công việc chuyên biệt của mình và vẫn duy trì được sự liên kết về tổ chức. Tuy rằng nền công nghệ cho phép các công ty phân bổ được sự cách tân thông qua các mạng lưới hoặc các khách hàng nhưng nó cũng khiến các công ty phải chia công việc thành nhiều phần hơn theo các nhóm như chuyên gia, người không bị ràng buộc công việc và cả mạng lưới nhân tài.

Nhân tài xuất sắc cho một phạm vi hoạt động – từ tài chính tới tiếp thị hay từ công nghệ thông tin tới điều hành – đều có thể được tìm thấy ở bất kỳ đâu. Người tốt nhất cho một công việc có thể là một người không bị ràng buộc công việc ở Ấn Độ hoặc là một nhân viên của một công ty nhỏ ở Ý hơn là một ai đó làm việc cho một nhà cung cấp các dịch vụ kinh doanh toàn cầu. Các công nghệ phần mềm và Internet đang làm cho điều này trở nên dễ dàng hơn còn các công ty mất ít chi phí hơn nhằm hòa nhập và quản lý được công việc của số người gia công đang được mở rộng, cũng chính việc phát triển này đã mở ra nhiều lựa chọn ký kết cho các nhà quản lý về trách nhiệm chung.

Ý nghĩa của việc chia nhỏ công việc ra cho các cộng tác viên đang được quan tâm bởi lý do các mô hình triển khai nhân tài mới đã trỗi dậy. Chẳng hạn như TopCoder, một công ty vừa tạo ra một mạng lưới các nhà phát triển phần mềm, chính là một mô hình như vậy. TopCoder đưa cho những tổ chức muốn có phần mềm do công ty phát triển quyền truy cập vào mạng lưới nhân tài của mình. Lúc này, các khách hàng chỉ cần trình bày kiểu phần mềm họ muốn và đưa ra giá cho những người phát triển giỏi nhất về loại phần mềm đó – phương pháp tiếp cận này đỡ tốn chi phí hơn việc thuê những kỹ sư có kinh nghiệm. Hơn nữa, những thay đổi về bản chất của các mối quan hệ lao động có thể dẫn tới những mô hình trả giá mới làm thay đổi các hình thức thanh toán từ trả khoán sang trả tương xứng theo kết quả.

Xu hướng này nên được đưa ra trong các lĩnh vực như phần mềm, tư vấn chăm sóc sức khỏe, các dịch vụ chuyên nghiệp và cả bất động sản, những lĩnh vực mà các công ty có thể phân khúc dễ dàng công việc thành những nhiệm vụ riêng biệt cho các nhà thầu độc lập rồi sau đó lại tập hợp lại. Dù cho các công ty có chuyển theo hướng này thì họ cũng cần phải hiểu rõ hơn về giá trị vốn con người và phải quản lý được các nhóm người cộng tác khác nhau một cách phù hợp. Họ cũng sẽ phải xây dựng những khả năng để ràng buộc được toàn bộ nhân tài hoặc ký kết với những nhóm nhân tài chuyên gia trong việc cung cấp được những dịch vụ như vậy. Lợi thế cạnh tranh này sẽ khiến cho các công ty có thể làm chủ được việc chia nhỏ và tổ hợp lại các nhiệm vụ.

4. Tạo ra nhiều giá trị hơn từ những sự tương tác

Các công ty đang tự mình hoặc thuê bên ngoài làm gia tăng sự cân đối về sản lượng giữa các hoạt động sản xuất với các hoạt động văn phòng hoặc giao dịch. Dĩ nhiên, sự cân đối phát triển nguồn lực lao động trong những nền kinh tế đã phát triển chủ yếu phải có cam kết trong công việc, điều này có liên quan tới các cuộc thương lượng và đàm phán, sự hiểu biết, óc phán đoán và cả sự hợp tác đặc biệt – và tất cả điều này được gọi là những tương tác ngầm định. Chúng tôi cho rằng tình trạng làm thuê trong mọi nghề chủ yếu đều liên quan tới chính những tương tác ấy, và chính những tương tác này lý giải được cho toàn bộ tình trạng làm thuê ở Mỹ vào năm 2015 sẽ là 44%, cao hơn so với 40% hiện nay. Châu Âu và Nhật Bản sẽ trải qua những thay đổi tương tự như vậy trong tổ chức các lực lượng lao động của mình.

Việc ứng dụng công nghệ vừa giảm bớt những sự khác biệt giữa hiệu quả của những nhân viên sản xuất với những nhân viên giao dịch, nhưng những mâu thuẫn lớn vẫn còn tồn tại trong tình trạng sản xuất của các mâu thuẫn ngầm định giá trị cao. Việc cải thiện nó lại thiên về việc làm gia tăng hiệu quả của họ, chẳng hạn như bằng việc tập trung họ vào những tương tác tạo nên giá trị và đảm bảo rằng họ có được điều kiện và thông tin tốt, hơn là về năng lực của họ. Các công cụ công nghệ thúc đẩy những tương tác ngầm định chẳng hạn như các wiki, các môi trường nhóm ảo, và cả các hội nghị truyền hình đều có thể trở nên phổ biến không kém gì các máy vi tính bây giờ. Cho dù các công ty có học được cách sử dụng các công cụ này thì họ cũng sẽ phải phát triển những cách tân về quản lý - những cách nhanh hơn và thông minh hơn đối với những cá nhân cũng như các nhóm nhằm tạo ra giá trị thông qua chính những cách tân đó – và điều đó sẽ trở nên khó khăn đối với những đối thủ cạnh tranh của họ nhằm nhái lại. Các công ty trong các lĩnh vực như chăm sóc sức khỏe hay ngân hàng thì luôn sẵn sàng thực hiện theo cách này.

Và tuy các công ty cải thiện được năng suất của những người công nhân thì sẽ vẫn cần kết hợp những đầu tư trong các nền công nghệ với sự phối hợp đúng lúc giữa những lời động viên và các giá trị tổ chức nhằm định hướng việc sử dụng hay chấp nhận của mình qua chính những người lao động. Nhưng vẫn có lý do quan trọng khiến các công ty vẫn phải tự mình làm các hoạt động giao dịch và việc trả lương có thể được thấy thường nhanh hơn nhiều cũng như được đánh giá rõ ràng hơn nhiều so với việc trả lương từ những sự đầu tư nhằm tạo cho công việc ngầm định hiệu quả hơn. Việc tạo ra trường hợp kinh doanh đối với việc đầu tư vào các tương tác sẽ trở thành thách thức mà chủ yếu là đối với các nhà quản lý.

Quản lý vốn và tài sản

5. Mở rộng lĩnh vực tự động hóa

Các công ty, các chính phủ và cả những tổ chức khác vừa đưa vào các hệ thống những tiến trình và nhiệm vụ được tự động hóa như: các công nghệ dự báo và cung cấp chuỗi, các hệ thống cho việc lập kế hoạch nguồn doanh nghiệp, quản lý quan hệ khách hàng và quản lý nhân sự, các cơ sở dữ liệu khách hàng và sản phẩm, và cả những trang Web.

Ngày nay, những hệ thống này đang được kết nối với nhau thông qua những chuẩn chung trong việc trao đổi dữ liệu và thể hiện các quy trình kinh doanh theo các bit và byte. Và còn hơn nữa, thông tin này có thể được kết hợp theo những cách mới nhằm tự động làm tăng thêm danh sách các hoạt động chính từ việc quản lý kiểm kê tới dịch vụ khách hàng.

Trong suốt những năm cuối 1990, FedEx và UPS đã hoàn toàn kết nối dữ liệu thông qua các hệ thống lưu vết nội bộ của họ tới Internet – một nhiệm vụ rất quan trọng thời điểm đó – để cho phép các khách hàng theo dõi được các bưu kiện từ những trang Web của mình mà không cần bất kỳ sự can thiệp nào từ phía công ty. Nhờ việc áp dụng và kết nối các hệ thống nhằm làm tự động các tiến trình trong việc trả lời các yêu cầu từ các khách hàng mà đã làm giảm chi phí đáng kể về việc phục vụ khách hàng trong khi lại làm tăng được sự hài lòng và niềm tin từ họ. Gần đây hơn thì Carrefour, Metro, Wal-Mart Stores và cả những công ty bán lẻ lớn nữa cũng tham gia sử dụng (và yêu cầu cả những nhà cung cấp cùng sử dụng) những nền công nghệ tạo thẻ kỹ thuật số chẳng hạn như nhận dạng tần số radio (radio frequency identification - RFID) và tích hợp chúng theo đúng với các hệ thống chuỗi cung cấp khác nhằm tự động cung cấp thêm việc quản lý chuỗi và kiểm kê. Ti lệ chấp nhận tồn tại này đã làm thất vọng những người ủng hộ các nền công nghệ nhưng khi giá của những thẻ kỹ thuật số này giảm xuống thì chúng cũng có thể giảm đáng kể chi phí việc quản lý sự phân bố và làm tăng doanh thu cho các công ty bằng cách trợ giúp các công ty quản lý việc cung cấp hiệu quả hơn.

Các công ty thì vẫn còn có rất nhiều các công việc được lặp đi lặp lại có thể được làm tự động mà không nhất thiết phải qua trung gian là những chiếc máy vi tính – chẳng hạn như trong các lĩnh vực và các vùng mà công nghệ thông tin phát triển với tốc độ chậm hơn – hay để nối “những điểm đứng riêng tự động” với nhau và như vậy thì đưa cho những nhà quản lý và các khách hàng khả năng để làm những điều mới. Tự động hóa là một sự đầu tư tốt nếu nó không chỉ làm giảm được chi phí mà còn trợ giúp những người sử dụng có được cái họ muốn nhanh chóng và dễ dàng hơn, nhưng nó có thể không phải là một ý tưởng hay nếu điều đó đưa lại cho họ những kinh nghiệm khó chịu. Đó chính là bí quyết để có được sự cân bằng chuẩn giữa việc làm tăng lợi nhuận và làm cho các khách hàng thấy thoải mái.

6. Không đóng gói sản phẩm chuyển đi

Nền công nghệ trợ giúp các công ty sử dụng các tài sản cố định một cách hiệu quả hơn bằng việc phân bố các hệ thống lớn thành những phần có thể tái sử dụng, đánh giá và xác định được việc sử dụng của mỗi phần và việc quảng cáo sử dụng còn giảm được chi phí một cách đáng kể. Các nền công nghệ thông tin và truyền thông kiểm soát được cơ bản việc lưu vết và xác định những mô hình mới cũng như làm cho nó có thể có được những hệ thống phân phối và lập kế hoạch sản xuất hiệu quả.

Lấy ví dụ như Amazon.com vừa mới mở rộng mô hình kinh doanh bằng cách cho phép những nhà bán lẻ khác sử dụng các dịch vụ phân bố và tổ chức của mình. Đồng thời Amazon.com cũng đưa ra những cơ hội cho những người phát triển phần mềm độc lập có được khả năng xử lý trên cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin của mình đến nỗi mà họ không phải mua về riêng cho mình. Các nhà điều hành mạng ảo di động là một ví dụ khác của xu hướng này, họ cung cấp các dịch vụ không dây mà không cần phải đầu tư cho một hạ tầng cơ sở mạng lưới.

Và với tất cả các công ty đều đang cố gắng đáp ứng, và theo một nghiên cứu gần đây về các xu hướng Web thì các công ty đều định đầu tư vào các dịch vụ Web và các công nghệ có liên quan, dù cho các ứng dụng rất đa dạng và nhiều công ty sử dụng các nền công nghệ này nhằm đưa ra cho các công ty khác – các nhà cung cấp, các khách hàng và cả những người tham dự xung quanh – khả năng truy cập vào các phần kiến trúc công nghệ thông tin của họ thông qua các giao thức chuẩn.

Việc không đóng gói làm việc hoàn toàn theo cơ chế vật lý. Ngày nay bạn có thể mua những bộ phận nhỏ trên một chiếc máy bay phản lực, hay của một chiếc xe hơi thể thao đắt tiền hoặc thậm chí là những chiếc túi xách thời trang. Việc không đóng gói thực sự hấp dẫn giới cung cấp bởi vì nó cho phép các hoạt động kinh doanh chuyên về tài sản – các nhà máy, các cửa hàng, ngành vận tải, các tòa nhà văn phòng, các trung tâm dữ liệu, các mạng lưới và tất cả những điều đó – gia tăng được tỉ lệ sử dụng và hơn nữa họ có thể xoay vòng được vốn đầu tư. Còn với giới tiêu dùng thì việc không đóng gói đưa ra khả năng truy cập vào các nguồn và các tài sản mà theo cách khác có thể đòi hỏi phải có sự đầu tư cố định hoặc quy mô lớn mới không bị mất nhiều chi phí cạnh tranh. Đối với những công ty và các nhà đầu tư đang tìm kiếm khả năng (hoặc khả năng phụ có thể thay đổi) thì việc không đóng gói khiến họ có thể có được khả năng truy cập vào các tài sản một cách nhanh chóng, mở rộng được quy mô các hoạt động kinh doanh nhưng vẫn giữ được việc cân bằng tài sản của họ, cũng như tận dụng được việc tiêu thụ hấp dẫn và cả việc ký kết các mô hình có thể dễ hơn cho việc báo cáo thu nhập của họ.

Các công ty mà làm cho các tài sản của mình có khả năng sử dụng được cả trong lẫn ngoài thì sẽ cần phải quản lý các xung đột nếu cầu vượt quá cung. Một thuận lợi cạnh tranh thông qua quy mô có thể khó duy trì được khi có quá nhiều người tham gia, kể cả lớn lẫn nhỏ, với quyền truy cập như nhau tới các nguồn và chi phí thì lại thấp.

Tiếp nhận thông tin theo những cách mới

7. Việc đưa khoa học nhiều hơn vào quản lý

Không chỉ các công cụ sản xuất và Internet đều mở rộng phạm vi và đưa ra việc tiếp nhận với các công nhân làm việc ở bàn giấy, mà nền công nghệ còn đang giúp cho các nhà quản lý khai thác được những khối lượng dữ liệu lớn hơn để đưa ra được những quyết định thông minh hơn, và phát triển được những hiểu biết sâu sắc có thể tạo ra những thuận lợi cạnh tranh và các mô hình kinh doanh mới. Từ “ideagoras” (eBay – các thị trường cho những ý tưởng) để dự báo được những thị trường tới những phương pháp quản lý thực hiện, những tiêu chuẩn phổ biến dựa trên các nền công nghệ thúc đẩy sự kết hợp, việc xử lý và việc tạo quyết định dựa vào sử dụng việc phát triển các nguồn dữ liệu dồi dào.

Những người tham gia đang được dẫn tới việc khai thác sự bùng nổ thông tin này bằng một loạt các kỹ thuật quản lý khác nhau. Như Google cổ vũ sự cách tân thông qua một thị trường nội bộ: những người làm công này đóng góp ý tưởng, còn những người làm công khác lại quyết định liệu một ý tưởng đó là đáng được theo đuổi hoặc liệu họ có sẵn sàng làm việc hết mình vì nó không. Còn Intel lại tích hợp một “thị trường dự đoán” bằng những tiến trình dự đoán ngắn hạn nhằm xây dựng việc đánh giá nhu cầu hợp lý hơn và ít bị thay đổi hơn. Nhà sản xuất xi măng Cemex tối ưu hóa việc vận chuyển và định hướng nhờ việc kết hợp những phân tích phức tạp với một mạng viễn thông và lưu vết không dây cho những chuyến hàng của mình.

Lượng thông tin và khả năng sử dụng thông tin của một nhà quản lý bị gia tăng một cách bùng nổ không chỉ với những tiến trình nội bộ mà còn với cả sự ràng buộc của các khách hàng. Và như vậy một công ty càng biết nhiều thông tin hơn thì khả năng để tạo ra những thứ mà họ muốn đưa ra, nhằm mục đích bằng thông điệp để có được sự phản ứng và để rút ra được kinh nghiệm từ chính những thứ họ đưa ra ngày càng tốt hơn. Lợi ích của việc hiểu rõ được khách hàng – việc phân khúc ngày nhỏ hơn, chi phí thử nghiệm thấp hơn và đáp ứng được nhiều khách hàng hơn – đang trở nên có khả năng gia tăng thông qua những đổi mới công nghệ trong việc tập hợp và xử lý dữ liệu cũng như trong sản xuất.

Nhiều ví dụ đang dần xuất hiện trên một phạm vi rộng lớn của các ngành kinh doanh. Chẳng hạn như Amazon.com là điển hình cho sự phân khúc khách hàng tiên bộ. Công cụ giới thiệu của nó thể hiện được các quá trình mua sắm của riêng từng khách hàng với những khách hàng khác có cùng sự mua sắm tương tự nhằm đưa ra những đề nghị cho những thứ mà anh ta hoặc chị ta có thể mua. Mặc dù người mua vẫn hoàn toàn dựa vào giá trị thực của những công cụ giới thiệu này thì các kỹ thuật dường như cũng đang trở nên có tác dụng: CleverSet, một nhà cung cấp công cụ giới thiệu trò chơi thuần túy khẳng định rằng cứ 75 các nhà bán lẻ trực tuyến sử dụng công cụ này thì trung bình tăng được 22% doanh thu trên một khách hàng. Trong khi đó, các nhà điều hành thu phí cầu đường mới đang bắt đầu phân mảnh các lái xe và tính giá với họ theo những mức giá khác nhau dựa trên các điều kiện tĩnh (ví dụ như thời gian trong ngày) và cả những điều kiện động (như khối lượng hàng vận chuyển). Công nghệ cũng làm giảm chi phí thử nghiệm một cách đáng kể và đưa ra cho những nhà lãnh đạo sáng tạo cơ hội suy nghĩ như những nhà khoa học bằng việc xây dựng và phân tích các lựa chọn. Các dịch vụ tài chính tập trung Capital One mỗi ngày kiểm soát hàng trăm thử nghiệm nhằm xác định được sự pha trộn phù hợp giữa các sản phẩm mà nó nên hướng tới những nhóm khách hàng cụ thể. Tương tự, các sòng bạc ở Harrah cũng khai thác dữ liệu khách hàng nhằm mục đích thúc đẩy và định hướng dịch vụ khách hàng mẫu.

Ngày nay, các nguồn lớn được đưa ra đang dần được đưa vào lưu trữ và xử lý thông tin, và thật khó tin rằng chúng ta mới chỉ đang ở giai đoạn đầu của xu hướng này. Nhưng đúng là như vậy. Chất lượng và khối lượng thông tin có khả năng cho phép bất kỳ hoạt động kinh doanh nào cũng được tiếp tục phát triển một cách nhanh chóng trong khi chi phí cho việc theo dõi và quản lý các tiến trình lại hạ xuống.

Các nhà lãnh đạo nên đi đầu xu hướng này để khẳng định rằng thông tin đã khiến cho các tổ chức hiệu quả hơn chứ không phải là kém hiệu quả hơn. Thông tin giờ đây có nghĩa là sức mạnh: việc mở rộng truy cập và tăng sự minh bạch chắc chắn sẽ có ảnh hưởng tới các chính sách tổ chức và những cấu trúc năng lực. Những môi trường thuận lợi cho việc tạo ra các lựa chọn dựa trên một nền tảng thực sự thì phải thận trọng với tình trạng tê liệt phân tích.

8. Tạo ra các hoạt động kinh doanh từ thông tin

Những nguồn tích lũy dữ liệu được thu thập theo một số các hệ thống trong các tổ chức lớn hoặc được tích hợp từ nhiều nơi ban đầu trên Web đều là nguyên liệu thô cho thông tin mới dựa trên những cơ hội kinh doanh.

Những người góp phần thường xuyên vào việc này được các nhà kinh tế học gọi là thị trường những điều chưa hoàn chỉnh bao gồm những thông tin chưa phù hợp và sự bất lực thường xuyên của những người đưa ra quyết định để có được dữ liệu liên quan về các cơ hội thị trường mới, những kết quả tiềm năng, việc ra giá khác nhau giữa các nhà cung cấp và cả những hoàn cảnh kinh doanh khác. Những điều chưa hoàn chỉnh này thường cho phép những người tham gia và cả những người ở giữa có nhiều thông tin và là những thông tin tốt hơn nhằm tạo ra được nhiều công việc hơn bằng việc kết hợp và tạo ra các hoạt động kinh doanh quanh nó. Chẳng hạn như Internet mang lại sự minh bạch lớn hơn cho nhiều thị trường, từ việc đặt vé máy bay tới cổ phiếu, mà như vậy thì nhiều lĩnh vực khác cũng cần có sự minh bạch tương tự. Và việc đánh giá thực tế là một trong những điều đó. Trong một lĩnh vực khi các điểm vừa phát triển bằng việc theo dõi cả người bán lẫn người mua một cách bí mật thì những nơi mới sẽ bất ngờ xuất hiện nhằm soi sáng “một luồng sáng vào bóng tối để nắm được khúc quanh cung cấp” như Rich Barton đã nói - là người sáng lập ra Zillow (một cổng điện tử cho việc đánh giá thực thông tin), đồng thời Barton cũng là nhà lãnh đạo chính của trang du lịch diễn từ Expedia - trước đó đã bị rút xuống do luôn trong bóng tối.

Hơn nữa, việc tập hợp dữ liệu thông qua việc số hóa các tiến trình và các hoạt động có thể tạo ra nhờ các sản phẩm, hoặc “làm cạn dữ liệu” bằng cách các công ty khai thác nó để thu lợi nhuận. Lấy ví dụ, một người bán lẻ lắp các máy quay kỹ thuật số nhằm ngăn chặn việc ăn cắp trong cửa hàng có thể cũng phân tích được các mẫu mua hàng và những luồng lưu lượng khách hàng thông qua hàng hóa và sử dụng những hiểu biết đó để cải tiến được việc bố trí hoặc sắp xếp hàng hóa tiện lợi cho việc quảng cáo. Và như thế cũng có thể bán dữ liệu đó cho các nhà bán sản phẩm đó tới mức họ có thể sử dụng những quan sát thực tế về hành vi khách hàng để định hình lại những phương pháp bán hàng của mình.

Một loại thông tin kinh doanh khác cũng đóng một vai trò thực tế và tập hợp thuần túy đó chính là việc lũng lạc trên Web để thu thập được dữ liệu theo những chủ đề cụ thể. Nhiều trang Web bán hàng từ doanh nghiệp tới khách hàng và những danh bạ sản phẩm từ doanh nghiệp tới doanh nghiệp cũng đều đang hoạt động theo kiểu thế này. Nhưng kiểu cạnh tranh đó có thể có sự chông chéo: chẳng hạn như những cái được tập hợp hôm nay thì bản thân chúng lại sẽ được tập hợp vào hôm sau. Và như thế thì các công ty đang phụ thuộc vào thông tin dựa trên thị trường những điều chưa hoàn chỉnh cần phải đánh giá được ảnh hưởng của những mức minh bạch mới liên tục được đưa ra trong nền kinh tế thông tin ngày nay.

Minh Hà dịch từ Knowledge@Wharton, Bwportal.com 12.02.2008 IT - E-Business

Sự hình thành hai hệ thống kinh tế xã hội khác nhau trên thế giới đã hình thành nên hai phương thức quản lý kinh tế khác nhau.

Về bản chất ở các nước tiếp tục phát triển nền kinh tế thị trường vẫn

khẳng định các doanh nghiệp hoạt động hoàn toàn với tư cách pháp nhân kinh tế độc lập. Vì thế, ở các nước này môn khoa học Quản trị kinh doanh vẫn tiếp tục phát triển trên nền tảng các thành tựu đã gặt hái được ở mọi thời kỳ trước đó.

Sau chiến tranh thế giới thứ hai, tình hình buôn bán và giao lưu quốc tế phát triển ngày càng mạnh mẽ. Nếu trước chiến tranh thế giới thứ hai, mối quan hệ giữa các nước chủ yếu là quan hệ giữa chính quốc và thuộc địa thì sau chiến tranh thế giới thứ hai mối quan hệ giữa chính quốc và thuộc địa thu hẹp dần và nhường chỗ cho mối quan hệ kinh tế song phương và đa phương.

Các khu vực kinh tế mà khởi đầu là khối thị trường chung châu Âu ra đời và phát triển ngày càng mạnh mẽ; cho đến nay các nước thuộc khối này không chỉ ngày càng đông đảo mà quan trọng hơn là ngày càng phát triển theo chiều sâu - thực hiện từng bước nhất thể hóa nền kinh tế. Sự ra đời của đồng tiền chung châu Âu đánh dấu bước phát triển về chất của khối này. Ở Đông Nam Á, khối ASEAN cũng ra đời từ năm 1967 và phát triển dần về cả mặt lượng và chất.

Tổ chức thương mại kinh tế thế giới đại diện cho sự liên kết kinh tế mang tính toàn cầu. Đến nay tổ chức này đã bao hàm hơn 150 nước thành viên. Bản chất của toàn cầu hóa kinh tế thế giới chính là ở chỗ từng bước xóa bỏ sự cách biệt trong giao thương bằng cách xóa bỏ dần các rào cản thuế quan. Theo các hiệp định thương mại, doanh nghiệp của mỗi quốc gia không còn kinh doanh ở phạm vi chật hẹp của quốc gia mình mà còn có thể kinh doanh ở nhiều nước khác nhau. Trong bối cảnh đó, môi trường kinh doanh ngày càng biến động dữ dội. Sự biến động của môi trường kinh doanh từ sau chiến tranh thế giới thứ hai đòi hỏi tri thức khoa học quản trị kinh doanh phải chuyển dần cho phù hợp.

Vì thế, mặc dù đến thời kỳ này, môn khoa học Quản trị kinh doanh đã phát triển mạnh mẽ song do những thay đổi lớn lao về kinh tế và kỹ thuật nên còn nhiều vấn đề cần tiếp tục đặt ra và giải quyết. Tình trạng lạm phát ở nhiều nước đã đặt ra nhu cầu nghiên cứu sâu lý thuyết cân đối, phát triển công tác tính chi phí kinh doanh và chính sách giá cả cũng như những vấn đề về tạo nguồn tài chính và khả năng thanh toán. Sự phát triển nhanh chóng của tiến

bộ khoa học kỹ thuật dẫn đến đòi hỏi phải đi sâu vào lĩnh vực hợp lý hóa sản xuất, chính sách khấu hao và đầu tư. Mặt khác, chính sự phát triển mang tính đột phá của khoa học công nghệ dẫn đến kết quả là từ tính động hóa quá trình sản xuất bên trong doanh nghiệp ngày càng cao. Từ chỗ đang phải sử dụng công cụ thủ công để điều hành, phối hợp nhiều hoạt động rất khác nhau trong phạm vi doanh nghiệp để kết nối quá trình sản xuất sản phẩm thì khi sản xuất đã chuyển sang tự động hóa, các dây chuyền sản xuất đồng bộ ngày càng nhiều đã dẫn đến kết quả là các công việc phối hợp đó đã được “lập trình hóa” và do máy móc đảm nhiệm. Cùng với quá trình tự động hóa sản xuất là quá trình thay đổi nhận thức về vai trò của con người. Nếu như trước đây người ta coi nguồn lực lao động là một trong ba nguồn lực cơ bản của quá trình sản xuất thì sau chiến tranh thế giới thứ hai nhận thức về vai trò con người đã chuyển thành “con người đóng vai trò quyết định, là nguồn tài nguyên vô giá” của mọi doanh nghiệp. Theo đó, quản trị bên trong doanh nghiệp chuyển dần sang tập trung vào khía cạnh con người. Khoa học hành vi, khoa học quản trị nguồn nhân lực đã thu lượm được nhiều thành công.

Nhiều doanh nghiệp đã chuyển từ chỗ chỉ sử dụng một hệ thống thông tin kinh tế bên trong duy nhất sang sử dụng hai hệ thống thông tin mang tính độc lập tương đối là thông tin về chi phí tài chính do kế toán tài chính cung cấp và thông tin về chi phí kinh doanh do bộ phận tính chi phí kinh doanh hay kế toán quản trị cung cấp. Sự phát triển hai hệ thống thông tin kinh tế bên trong mang tính độc lập tương đối này đã cải thiện đáng kể chất lượng của thông tin làm cơ sở cho các quyết định kinh doanh.

Sự phát triển tự do cạnh tranh ngày càng mang tính toàn cầu làm cho thị trường luôn luôn sôi động. Trong bối cảnh đó, sự phát triển khoa học “hướng ngoại” đã trở thành trào lưu không thể đảo ngược. Đầu tiên là sự biến đổi và phát triển nhanh chóng của các công cụ định hướng. Nếu như trước đây khoa học quản trị kinh doanh đề cập tới định hướng bằng công cụ kế hoạch mang tính “tĩnh và thích ứng” thì từ thập niên 50 của thế kỷ trước công cụ định hướng chiến lược với tính chất “động và tấn công” ra đời. Hệ thống chế biến dữ liệu điện tử phát triển mạnh mẽ đã tạo cơ hội lớn để phát triển và vận dụng các mô hình toán vào khoa học chiến lược và công cụ này phát triển liên tục từ đó đến nay và đã gặt hái nhiều thành tựu đáng kể.

Thị trường thế giới chuyển dần từ thị trường “cung” sang thị trường “cầu”. Trước thập niên 50 của thế kỷ trước, thị trường là thị trường của người bán; do cầu cao mà cung không đáp ứng đủ nên người sản xuất chỉ tập trung vào việc sản xuất sản phẩm; hoạt động tiêu thụ chưa được chú ý nhiều và do đó hoạt động marketing chưa phát triển. Từ thập niên 50 của thế kỷ 20, bức tranh thị trường chuyển dần từ thị trường “cung” sang “cầu”. Trong điều kiện đó, trong khi cầu của người tiêu dùng có giới hạn thì người sản xuất lại tạo ra lượng sản phẩm lớn hơn giới hạn tiêu dùng đó. Thế là sự “tranh nhau bán” đã diễn ra. Trong bối cảnh này khoa học marketing không phải chỉ hoàn toàn cần thiết mà còn phát triển ngày càng mạnh mẽ.

Buôn bán ở phạm vi toàn cầu đã dẫn đến kết quả là phạm vi hoạt động mua bán diễn ra không chỉ bó gọn trong phạm vi một quốc gia, một khu vực mà còn diễn ra ở phạm vi toàn cầu. Điều này dẫn đến chi phí cho hoạt động vận chuyển và lưu kho ngày càng chiếm tỉ trọng cao trong tổng kinh phí kinh doanh phát sinh. Nhu cầu xuất hiện môn khoa học mới - khoa học hậu cần kinh doanh. Từ đó đến nay, khoa học hậu cần kinh doanh cũng phát triển liên tục cùng với sự mở rộng và phát triển không ngừng của hoạt động kinh doanh mang tính quốc tế.

Môn học Quản trị kinh doanh vẫn tiếp tục phát triển theo cả hai hướng: định hướng lý thuyết và định hướng hành động. Nền kinh tế thị trường phát triển đã đòi hỏi môn học Quản trị kinh doanh phát triển với sự tham gia của nhiều lý thuyết như vấn đề định hướng lao động, lý thuyết kinh nghiệm kinh doanh, lý thuyết mâu thuẫn và quyền lực, lý thuyết tình huống, sự tham gia ngày càng mạnh mẽ của tin học kinh tế,... Sự phát triển như trên đã dẫn đến sự phân chia môn Quản trị kinh doanh thành ba lĩnh vực: thứ nhất, “Quản trị kinh doanh đại cương” mô tả và giải thích các hiện tượng và quá trình kinh tế mang tính đại diện chung cho mọi doanh nghiệp mà không chú ý đến đặc điểm kinh tế ngành của chúng. “Quản trị kinh doanh đại cương”, vì thế, phải phát triển vừa với tư cách môn khoa học lý thuyết và vừa với tư cách môn khoa học thực hành. Thứ hai là lĩnh vực kỹ thuật, phương pháp quản trị kinh doanh như “Tính toán kế toán và cân đối”, “Tính chi phí kinh doanh”, “Tính kinh tế”, “Thống kê doanh nghiệp”, “Tính toán kế hoạch hóa” cũng như “Kỹ thuật tổ chức và văn phòng”. Lĩnh vực thứ ba đề cập đến sự phát triển các môn Quản trị kinh doanh chuyên ngành như

“Kinh tế công nghiệp”, “Kinh tế thương nghiệp”, “Kinh tế ngân hàng”, “Kinh tế tiểu thủ công nghiệp”, “Kinh tế nông nghiệp”, “Kinh tế bảo hiểm”, “Kinh tế giao thông”,...

Một số nước chuyển sang xây dựng nền kinh tế kế hoạch hóa tập trung mà ở đó xét về bản chất thì mỗi xí nghiệp là một đơn vị thực hiện kế hoạch kinh tế quốc dân thống nhất. Môn khoa học “Quản lý xí nghiệp” ở đây đã ra đời và phát triển phù hợp với đặc trưng này: môn “Kinh tế xí nghiệp” ở các nước xây dựng nền kinh tế kế hoạch hóa tập trung với nội dung giải thích các hiện tượng và quá trình kinh tế diễn ra trong nền kinh tế kế hoạch hóa tập trung thống nhất ở phạm vi toàn bộ nền kinh tế quốc dân và thực chất chủ yếu chỉ đề cập đến lĩnh vực ứng dụng; tức là tập trung nghiên cứu, giải thích và đưa ra các chính sách quản lý xí nghiệp. Ở các nước này hầu như tập trung nghiên cứu môn “Kinh tế xí nghiệp” trực tiếp theo từng chuyên ngành kinh tế và các kỹ thuật phương pháp kinh tế chứ không đề cập đến Quản trị kinh doanh với đặc trưng vừa mang tính lý thuyết, vừa mang tính thực tiễn. Cũng cần chú ý rằng trong cơ chế kế hoạch hóa tập trung không có sự phân biệt giữa quản lý nhà nước về kinh tế và quản lý xí nghiệp nên các quyết định hoạt động của doanh nghiệp do cả hai chủ thể thực hiện: bên trong là bộ máy quản lý xí nghiệp và bên ngoài là các cơ quan quản lý nhà nước có liên quan. Vì thế, có thể nói hoạt động của xí nghiệp trong cơ chế kế hoạch hóa tập trung trên cơ sở “cùng ra quyết định”. Mặt khác, các môn khoa học trong cơ chế này với mục tiêu tối thượng là sản xuất vừa đủ - không thừa, không thiếu - nên không thừa nhận phạm trù lợi nhuận; mọi xí nghiệp đều chỉ có mục tiêu duy nhất là tối đa hoá lợi ích xã hội. Cũng chính vì các nguyên nhân này mà trong cơ chế kế hoạch hóa tập trung không xuất hiện các phạm trù kinh doanh, quản trị, doanh nghiệp,... mà thay vào đó là các phạm trù kinh tế, quản lý, xí nghiệp,...

Cũng từ các quan niệm như thế trong Giáo trình này tập thể tác giả sử dụng thuật ngữ quản trị theo nghĩa là quản trị các hoạt động kinh doanh - hoạt động điều hành của Bộ máy quản trị doanh nghiệp phù hợp với các tính qui luật khách quan; thuật ngữ quản lý để chỉ hành vi có tính “nhà nước” hay “luật pháp” như hoạt động quản lý của hội đồng quản trị công ty, quản lý của UBND phường, xã, UBND huyện, tỉnh,...

Tóm tắt chương

Chương 1 trình bày đối tượng nghiên cứu của môn học quản trị kinh doanh là hoạt động kinh doanh. Hoạt động kinh doanh được tiến hành bởi chủ thể là doanh nghiệp. Tuy nhiên, trong hai loại doanh nghiệp là doanh nghiệp kinh doanh và doanh nghiệp công ích thì chỉ doanh nghiệp kinh doanh thực hiện các hoạt động kinh doanh - Doanh nghiệp kinh doanh là đối tượng nghiên cứu của môn khoa học Quản trị kinh doanh.

Quản trị kinh doanh vừa với tư cách môn khoa học lý thuyết và vừa với tư cách môn khoa học ứng dụng. Với tư cách môn khoa học lý thuyết, môn học Quản trị kinh doanh tiếp tục phát triển các tính qui luật phổ biến tồn tại và phát huy tác dụng gắn với các hoạt động kinh doanh và quản trị kinh doanh. Với tư cách môn khoa học ứng dụng, Quản trị kinh doanh nghiên cứu các ứng dụng cụ thể tri thức loài người vào tổ chức các hoạt động kinh doanh và quản trị kinh doanh. Vì thế, môn khoa học Quản trị kinh doanh như chiếc “cầu nối” giữa các môn khoa học thuần túy lý thuyết và các môn khoa học trang bị các kỹ năng quản trị sâu cho người học.

Cuối cùng, chương này trình bày quá trình phát triển của môn khoa học Quản trị kinh doanh từ khi ra đời cho đến nay. Nội dung này giải thích vắn tắt nhất tiến trình phát triển của môn học trải qua các thời kỳ lịch sử khác nhau và định hình môn khoa học Quản trị kinh doanh ngày nay.

Từ khóa

Cân bằng tài chính	Kinh doanh
Doanh nghiệp	Kinh tế
Doanh nghiệp công ích	Kinh tế kế hoạch hóa tập trung
Doanh nghiệp kinh doanh	Kinh tế thị trường
Dịch vụ	Lợi ích
Hàng hóa	Lợi nhuận
Hàng hóa công cộng	Nguyên tắc kinh tế
Hàng hóa thông thường	Kế hoạch
Hệ thống kinh tế	Nguyên tắc tiết kiệm
Hiệu quả	Quản trị kinh doanh
Kế hoạch	Quy luật khan hiếm
Khoa học	Xí nghiệp

Thảo luận và ôn tập

1. Bạn hiểu gì về kinh tế và các nguyên tắc kinh tế?
2. Bạn hiểu gì về kinh doanh, hoạt động kinh doanh và chủ thể thực hiện các hoạt động kinh doanh.
3. Bạn hiểu gì về doanh nghiệp?
4. Hãy trình bày đối tượng nghiên cứu môn khoa học Quản trị kinh doanh và xác định vị trí của môn học trong hệ thống các môn khoa học về quản trị kinh doanh.
5. Bạn hiểu gì về bản chất và nhiệm vụ của môn khoa học Quản trị kinh doanh?
6. Trình bày lịch sử phát triển môn khoa học Quản trị kinh doanh cho đến nay và phân tích mối quan hệ của môn học này với từng giai đoạn phát triển kinh tế - xã hội.

Tài liệu tham khảo

1. Nguyễn Cảnh Chất (dịch và biên soạn, 2002), Tinh hoa quản lí, Nxb Lao động-xã hội
2. Drucker (2008), Management. Revised ed. New York: Harper Collins
3. GS.TS. Nguyễn Thành Độ và PGS.TS. Nguyễn Ngọc Huyền (đồng chủ biên, 2011), Giáo trình Quản trị kinh doanh, Nxb Đại học Kinh tế quốc dân, chương 1
4. Gareth R. Jones, Jennifer M. George và Charles W. L. Hill (2000), Management, second edition, Irwin McGraw-Hill
5. Harold Koontz, Cyril Odonnell, Heinz Wehrich (1994), Những vấn đề cốt yếu của quản lý, Nxb Khoa học - kỹ thuật, chương 1, tr.19-31
6. Kreitner (2009), Management. 11th ed. Boston: Houghton Mifflin
7. Nickels, McHugh, & McHugh (2010), Understanding Business, 9th ed, McGraw-Hill/Irwin
8. Subir Chowdhury (2006), Quản lý trong thế kỷ 21, Nxb Giao thông vận tải
9. Williams (2011), Principles of Management. 3rd ed. Mason, OH: South-Western
10. Wöhe, G. (1990), Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 17. Aufl., Muenchen.

Chương 2

KINH DOANH

Giới thiệu chương

Để hiểu rõ hơn bản chất, nội dung và phương pháp quản trị kinh doanh, việc nắm vững bản chất, nội dung các thuật ngữ: kinh doanh, doanh nhân, doanh nghiệp, quản trị kinh doanh và môi trường kinh doanh là hết sức quan trọng. Với cách tiếp cận đó, chương 2 sẽ tập trung làm rõ một số vấn đề cơ bản về kinh doanh như: bản chất và mục tiêu hoạt động kinh doanh; phân loại hoạt động kinh doanh; chu kỳ kinh doanh của doanh nghiệp; mô hình kinh doanh và xu thế phát triển kinh doanh trong nền kinh tế toàn cầu.

2.1. Hoạt động kinh doanh

Tổng thể các hoạt động trong nền kinh tế có thể chia làm hai nhóm cơ bản: hoạt động kinh doanh vì mục tiêu lợi nhuận và hoạt động công ích (phục vụ) không vì mục tiêu lợi nhuận.

Hoạt động tạo ra sản phẩm/dịch vụ cung cấp cho thị trường để kiếm lời được gọi là kinh doanh. Cần chú ý rằng các hoạt động này có điều kiện là không bị pháp luật ngăn cấm. Hoạt động kinh doanh rất phổ biến trong nền kinh tế, nó diễn ra ngay xung quanh chúng ta và thậm chí ngay trong gia đình bạn. Ví dụ đó là sản xuất và bán ra thị trường ô tô, xe máy, thức ăn, quần áo, sách vở... hoặc xây dựng nhà cửa, đường sá, sửa chữa ti vi, quạt máy,...

Mục tiêu kinh doanh định hướng hoạt động kinh doanh. Mục tiêu kinh doanh có thể là tối đa hoá lợi nhuận hoặc cũng có thể tối thiểu hoá rủi ro. Trong nền kinh tế thị trường cạnh tranh, để đạt được mục tiêu tối đa hóa lợi nhuận thì doanh nghiệp cần trước hết phải hướng vào mục tiêu thỏa mãn nhu cầu khách hàng. Các mục tiêu đó được đúc kết thành triết lý kinh doanh

của doanh nghiệp như "Chất lượng là sự sống còn của doanh nghiệp" hay triết lý "Ba niềm vui" của hãng TOYOTA (niềm vui của khách hàng, của nhà cung ứng và của người sản xuất). Nhằm hướng tới các mục tiêu trên, con người cần có những phương pháp và giải pháp thực hiện. Ví dụ như đổi mới công nghệ sản xuất, tổ chức lại sản xuất, tái cơ cấu tổ chức quản trị doanh nghiệp...

Để tiến hành hoạt động kinh doanh, cần có các yếu tố nguồn lực cơ bản đó là nguồn lực tự nhiên (đất đai, khoáng sản, rừng biển, sông suối, ao hồ, khí hậu thủy văn...), nguồn lực nhân tạo (thiết bị máy móc, bán thành phẩm, phụ tùng, phụ kiện, nguyên liệu, nhiên liệu, năng lượng...) và nguồn nhân lực (kiến thức được đào tạo, hiểu biết, kỹ năng kỹ xảo, kinh nghiệm được tích lũy của người lao động). Các nguồn lực này kết hợp với nhau một cách hợp lý để tiến hành sản xuất và cung ứng sản phẩm cho thị trường. Trong điều kiện kinh doanh ngày nay, khi nguồn lực tự nhiên có hạn và thu hẹp dần, vai trò của nguồn nhân lực chất lượng cao cùng với yếu tố khoa học công nghệ trở thành nguồn lực chính cho sự phát triển kinh tế và kinh doanh.

Ngoài nguồn lực, kinh doanh còn được xem xét trên hai phương diện kết quả và hiệu quả kinh doanh. Kết quả kinh doanh phản ánh quy mô, tốc độ phát triển kinh doanh. Về bản chất, kết quả kinh doanh phản ánh mặt lượng của hoạt động kinh doanh và thường thể hiện thông qua những các chỉ tiêu như sản lượng sản phẩm sản xuất, khối lượng hàng bán, doanh thu bán hàng, thị phần hay tốc độ tăng doanh thu trong kỳ,... Trong khi đó, hiệu quả kinh doanh phản ánh mặt chất của hoạt động kinh doanh, thể hiện thông qua các chỉ tiêu so sánh giữa kết quả thu được và chi phí bỏ ra để thực hiện khối lượng công việc đó. Các chỉ tiêu phản ánh hiệu quả kinh doanh gồm năng suất lao động, tỷ lệ lợi nhuận, tỷ lệ hoàn vốn của tài sản (ROA), lợi tức cổ phiếu (ROE),...

Kinh doanh còn được coi là một hoạt động sáng tạo của loài người như sáng tạo ra sản phẩm mới và dịch vụ mới cho con người, cho xã hội; tạo ra việc làm cho xã hội; tạo ra các khoản thuế nộp ngân sách để xây dựng đất nước và cuối cùng là tạo động lực thúc đẩy xã hội phát triển. Chính nhờ tính chất này mà kinh doanh trở thành phổ biến và thu hút sự tham gia của hầu hết người dân trong xã hội.

Dưới đây sẽ đi sâu xem xét một số khía cạnh chủ yếu của hoạt động kinh doanh:

2.1.1. Quan niệm về kinh doanh

Có thể hiểu ngắn gọn hoạt động tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ cung cấp cho thị trường để kiếm lời được gọi là kinh doanh.

Theo Khoản 2 - Điều 4 Luật Doanh nghiệp 2005: “Kinh doanh là việc thực hiện liên tục một, một số hoặc tất cả các công đoạn của quá trình đầu tư, từ sản xuất đến tiêu thụ sản phẩm hoặc cung ứng dịch vụ trên thị trường nhằm mục đích sinh lời”.

Như vậy có một sự đồng nhất trong cách tiếp cận về hoạt động kinh doanh của Luật Doanh nghiệp 2005 và cách tiếp cận chuỗi giá trị của Michael Porter. Theo đó quá trình cung ứng hàng hóa và dịch vụ được cấu thành từ một chuỗi các hoạt động tạo ra giá trị, được gọi là chuỗi giá trị. Trong đó giá trị gia tăng tạo ra ở mỗi khâu được chuyển vào giá trị chung của sản phẩm hoặc dịch vụ.

Chẳng hạn, chuỗi giá trị của ngành dệt - may có thể được chia thành 5 công đoạn như sau: Công đoạn cung cấp nguyên liệu đầu vào gồm có sợi tự nhiên (có nguồn gốc từ bông, gỗ, tơ lụa) hoặc sợi nhân tạo (có nguồn gốc từ dầu, khí đốt); Công đoạn sản xuất nguyên, phụ liệu cho ngành may gồm có hai khâu là kéo sợi và dệt vải; Công đoạn sản xuất hàng may mặc bao gồm thiết kế, cắt, may khuy, là ủi; Công đoạn xuất khẩu được thực hiện bởi các nhà xuất khẩu có hệ thống phân phối, bán lẻ và Công đoạn marketing là công đoạn hạ nguồn nhằm đưa sản phẩm đến tận tay người tiêu dùng.

Theo đó, doanh nghiệp kinh doanh trong ngành có thể tổ chức hoạt động kinh doanh của mình bao gồm việc thực hiện một khâu, một số khâu hoặc tất cả các khâu của quá trình trên nhằm mang lại doanh thu và lợi nhuận. Tuy nhiên, ngày nay, do tính chuyên môn hóa và hợp tác hóa rất cao, các doanh nghiệp thường không thực hiện tất cả các khâu trong chuỗi giá trị mà thường chỉ lựa chọn một khâu hoặc một số khâu mà doanh nghiệp có thể thực hiện với hiệu quả cao nhất. Việc phối hợp tham gia vào một khâu, một số khâu của các doanh nghiệp dệt may của các nước trong việc sản xuất và cung cấp các sản phẩm dệt may trên quy mô toàn cầu được gọi là sự tham gia vào chuỗi giá trị toàn cầu của ngành dệt may của quốc gia đó.

Như vậy, Luật Doanh nghiệp 2005 nhấn mạnh hoạt động kinh doanh trong lĩnh vực sản xuất. Ngoài ra, hoạt động kinh doanh còn xuất hiện trong lĩnh vực thương mại. Theo Khoản 1 - Điều 3 Luật Thương mại: “Hoạt động thương mại là hoạt động nhằm mục đích sinh lợi, bao gồm mua bán hàng hóa, cung ứng dịch vụ, đầu tư, xúc tiến thương mại và các hoạt động nhằm mục đích sinh lợi khác”. Hoạt động thương mại cung cấp dịch vụ cho người tiêu dùng với mục đích thu được lợi nhuận mang bản chất là hoạt động kinh doanh. Trong đó có các hoạt động cụ thể như:

- Hoạt động mua bán hàng hóa: bên bán có nghĩa vụ giao hàng, chuyển quyền sở hữu hàng hóa và nhận thanh toán; bên mua có nghĩa vụ thanh toán, nhận hàng và quyền sở hữu hàng hóa như thỏa thuận.

- Cung ứng dịch vụ: bên cung ứng dịch vụ có nghĩa vụ thực hiện dịch vụ cho một bên khác và nhận thanh toán; bên sử dụng dịch vụ có nghĩa vụ thanh toán và sử dụng dịch vụ như thỏa thuận.

- Xúc tiến thương mại: là hoạt động thúc đẩy, tìm kiếm cơ hội mua bán hàng hóa và cung ứng dịch vụ; bao gồm khuyến mại, quảng cáo thương mại, trưng bày, giới thiệu hàng hóa, dịch vụ và hội chợ, triển lãm thương mại.

- Các hoạt động trung gian thương mại: là hoạt động của thương nhân để thực hiện các giao dịch thương mại cho một hoặc một số thương nhân xác định; bao gồm đại diện thương mại, môi giới thương mại, ủy thác mua bán hàng hóa và đại lý thương mại.

Có thể mở rộng quan niệm: việc sản xuất hoặc cung cấp bất kỳ dịch vụ gì đáp ứng một nhu cầu cụ thể của con người (ngoài thương mại còn nhiều loại dịch vụ khác) nhằm mục đích kiếm lời được gọi là hoạt động kinh doanh. Như vậy, về cơ bản kinh doanh bao gồm hai đặc trưng sau đây: thứ nhất, nó bao gồm một hoặc một số khâu trong quá trình sản xuất sản phẩm - cung ứng dịch vụ; thứ hai, hoạt động kinh doanh nhằm mục tiêu sinh lời.

2.1.2. Mục đích kinh doanh

Như đã đề cập ở trên, hoạt động kinh doanh thực chất là tiến hành các khâu của quá trình sản xuất, cung ứng sản phẩm, dịch vụ ra thị trường và nhằm mục tiêu sinh lời. Về cơ bản, hoạt động kinh doanh được tiến hành nhằm một số mục đích sau:

Thứ nhất, hoạt động kinh doanh được tiến hành nhằm tạo ra sản phẩm, dịch vụ thỏa mãn nhu cầu thị trường và tạo ra giá trị gia tăng, thúc đẩy sản xuất xã hội phát triển;

Thứ hai, hoạt động kinh doanh chính là các mắt xích của quá trình tái sản xuất mở rộng, liên kết chuỗi;

Thứ ba, hoạt động kinh doanh đào tạo một đội ngũ lao động có chuyên môn, có tay nghề, có ý thức tổ chức kỷ luật,...

Thứ tư, hoạt động kinh doanh tạo ra giá trị gia tăng cho xã hội, đóng góp ngân sách, tạo ra việc làm,... góp phần giải quyết các vấn đề của xã hội;

Thứ năm, hoạt động kinh doanh đúng đắn có tác dụng định hướng tiêu dùng, tạo ra văn minh tiêu dùng.

2.1.3. Tư duy kinh doanh

Tư duy kinh doanh là một thuật ngữ có hàm nghĩa rất rộng. Nó liên quan trực tiếp đến khả năng phân tích, tổng hợp những sự việc, hiện tượng để từ đó khái quát thành các quy luật trong kinh tế và quản trị kinh doanh.

Tư duy kinh doanh gắn với tư duy sản xuất, cung cấp sản phẩm/dịch vụ cụ thể cho thị trường. Đó là tư duy và quyết định từ khái lược đến rất cụ thể liên quan trực tiếp đến:

- Kinh doanh đơn ngành hay đa ngành; kinh doanh sản phẩm, dịch vụ hay cả hai?

- Kinh doanh ở phạm vi quốc gia hay quốc tế?

- Tự thực hiện mọi khâu của quá trình kinh doanh hay chỉ thực hiện một vài công đoạn của toàn bộ quá trình? Nếu chỉ thực hiện một hoặc vài công đoạn thì mình đóng vai trò quyết định toàn bộ quá trình kinh doanh (quyết định chuỗi giá trị) hay chỉ đóng vai trò phụ?

- Kinh doanh theo kiểu chỉ thực hiện việc sản xuất hoặc tạo ra dịch vụ khi đã biết có cầu thị trường hay cứ sản xuất hoặc tạo ra dịch vụ rồi đem bán?

- Đáp ứng cầu đại trà hay cầu từng nhóm khách hàng riêng biệt?

- Tư duy về bạn hoặc thù trong cạnh tranh, cạnh tranh đối đầu hay vừa hợp tác, vừa cạnh tranh nhằm đem lại giá trị cao nhất có thể cho khách hàng?...

Tư duy kinh doanh trực tiếp ảnh hưởng đến việc điều hành các hoạt động kinh doanh của nhà quản trị từ việc nghiên cứu điều tra thị trường, nắm bắt nhu cầu khách hàng, xác lập các căn cứ để xây dựng - lựa chọn - thực hiện - đánh giá - điều chỉnh chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, đến các hoạt động tổ chức bộ máy, điều hành kinh doanh, tiếp thị, quan hệ công chúng,... Những sự thay đổi trong tư duy kinh doanh có thể ảnh hưởng trực tiếp hoặc gián tiếp đến tổ chức bộ máy và kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Với sự biến động của các yếu tố thuộc môi trường kinh doanh là như nhau, các doanh nghiệp trong cùng một nhóm chiến lược có thể hoạch định và lựa chọn các chiến lược kinh doanh khác nhau; thậm chí ngay cả khi lựa chọn cùng một phương án chiến lược thì kết quả hoạt động của các doanh nghiệp khác nhau cũng không giống nhau. Lý giải điều này chính là việc nhìn nhận và đánh giá vai trò cá nhân của nhà quản trị, mỗi người sẽ để lại dấu ấn cá nhân của mình với sự khác biệt trong tầm nhìn, tư duy, phong cách và phương pháp lãnh đạo. Trong đó, tư duy kinh doanh đóng vai trò quyết định, chi phối.

Cụ thể một tư duy kinh doanh tốt sẽ đóng góp vào thành công của nhà quản trị theo những khía cạnh dưới đây:

Thứ nhất, tư duy kinh doanh tốt giúp nhà quản trị có *tầm nhìn quản trị tốt*. Đó là khả năng nhìn xa trông rộng, xác định hướng đi mang tính dài hạn cho doanh nghiệp trên cơ sở phân tích hiện trạng và xu hướng biến động của các yếu tố trong môi trường kinh doanh và sự phát triển của ngành.

Thứ hai, tư duy kinh doanh tốt giúp nhà quản trị dễ dàng chấp nhận sự thay đổi để *thích nghi tốt hơn* trong thế giới kinh doanh đang ngày càng biến động. Môi trường kinh doanh ngày càng cạnh tranh khốc liệt, sức ép của các đối tượng hữu quan ngày càng lớn, tốc độ và xu hướng đổi mới ngày càng cao... đòi hỏi nhà quản trị phải nỗ lực, đổi mới, sáng tạo để tìm kiếm, khai phá những con đường mới, thị trường mới nhằm chiến thắng trong cạnh tranh.

Thứ ba, tư duy kinh doanh tốt giúp nhà quản trị nhận rõ, chấp nhận và thay đổi theo những *xu hướng mới trong cạnh tranh* như chuyển từ đối đầu sang đối thoại, chuyển từ cạnh tranh sang hợp tác, chuyển từ thái độ “Thắng - Thua”, “Thua - Thua” sang thái độ “Thắng - Thắng” trong cạnh tranh...

Thứ tư, tư duy kinh doanh tốt giúp cho nhà quản trị tận dụng được các cơ hội kinh doanh và né tránh được các nguy cơ do môi trường kinh doanh mang lại. Một trong những vấn đề quan trọng là *thay đổi tư duy kinh doanh khép kín*, thay vào đó là xu hướng hợp tác, liên kết trong việc tạo ra và chuyển giao giá trị cho khách hàng.

Cuối cùng, tư duy kinh doanh tốt giúp cho doanh nghiệp có thể *xác định được vai trò* của mình trong quy trình sản xuất sản phẩm hoặc cung ứng dịch vụ. Doanh nghiệp hoàn toàn có thể lựa chọn thực hiện toàn bộ quá trình sản xuất một sản phẩm hoặc cung cấp một dịch vụ hoàn chỉnh hay có thể lựa chọn chỉ tham gia vào một khâu của chuỗi giá trị mà tại đó doanh nghiệp đạt được hiệu quả hoạt động cao nhất. Nói một cách khác, tư duy kinh doanh giúp cho nhà quản trị xác định được vị trí của doanh nghiệp mình khi tham gia vào chuỗi giá trị và cung ứng toàn cầu.

Một tư duy kinh doanh tốt có thể có nhiều biểu hiện khác nhau. Dưới đây là một số biểu hiện thường thấy của một tư duy kinh doanh tốt:

Thứ nhất, tư duy kinh doanh tốt phải dựa trên một nền tảng kiến thức tốt

Một nhà quản trị nói chung phải tự mình trang bị nền tảng kiến thức này thông qua các nguồn khác nhau (thông qua quá trình đào tạo, tự đào tạo, đào tạo trong công việc) làm cơ sở cho việc ra quyết định. Sự hiểu biết các vấn đề kinh tế xã hội giúp nhà quản trị nhận diện cơ hội và nguy cơ, sự hiểu biết về các lĩnh vực quản trị giúp học có kiến thức về quản lý và điều hành, sự hiểu biết về các ngành - lĩnh vực đang kinh doanh giúp nhà quản trị nhận biết, thực hiện và điều chỉnh để đáp ứng tốt nhu cầu thị trường.

Thứ hai, tư duy kinh doanh tốt phải thể hiện tính định hướng chiến lược và rõ ràng

Tính định hướng thể hiện ở tầm nhìn chiến lược (strategic vision), một tầm nhìn bao quát và rộng lớn, khả năng dự đoán các biến cố và cơ hội sẽ xảy ra trong tương lai. Tầm nhìn đó giúp cho nhà quản trị đi đến các quyết định mang tính chiến lược, sáng tạo và phù hợp với những mục tiêu cụ thể và rõ ràng; tránh xa được các lối mòn trong tư duy quản trị thông thường.

Tư duy kinh doanh tốt cũng thể hiện ở *tính dài hạn* của tư duy, đặc tính này giúp nhà quản trị tập trung vào những mục tiêu mang tính dài hạn, tránh sa đà vào các mục tiêu ngắn hạn, những hoạt động tác nghiệp hàng

ngày. Qua đó, nhà quản trị có thể lựa chọn được những hoạt động và những mục tiêu ngắn hạn thích hợp và tạo tiền đề cho việc thực hiện mục tiêu dài hạn của doanh nghiệp.

Thứ ba, tư duy kinh doanh tốt cũng cần phải thể hiện tính độc lập của tư duy

Các quyết định của nhà quản trị phải thể hiện tính độc lập trong tư duy, không bị phụ thuộc vào ý kiến tư vấn của chuyên gia, những tiền lệ đã có hay điều kiện hoàn cảnh hiện tại của doanh nghiệp. Tính độc lập cũng là điều kiện cần thiết để có tư duy sáng tạo.

Thứ tư, tư duy kinh doanh tốt cũng cần phải thể hiện tính sáng tạo

Tính sáng tạo thể hiện dưới ba góc độ là tính mới, tính hiệu quả và tính hữu ích. Cái mới phải là cái chưa bao giờ có. Sáng tạo là sáng tạo cái chưa bao giờ có. Nhiều người quan niệm sáng tạo theo kiểu “cũ người, mới ta” và vì thế cả đời không làm được cái gì mới nhưng cứ tưởng là mình đã tạo ra cái mới. Tư duy như vậy là rất nguy hiểm; nó ru ngủ, làm thui chột sức sáng tạo khi kinh doanh.

Trong triết học, cái mới phải là cái tiến bộ hơn cái cũ. Tư duy sáng tạo trước hết phải thể hiện tính tốt hơn, hiệu quả hơn những cách thức đang thực hiện và đóng góp chung cho sự tồn tại và phát triển của cộng đồng, xã hội. Trong kinh doanh, sáng tạo có thể được hiểu là sự phát hiện ra và đáp ứng nhu cầu về một loại sản phẩm - dịch vụ, một lĩnh vực kinh doanh, một đoạn thị trường mới; hay việc áp dụng một phương pháp, một công cụ mới hoặc theo cách thức hoàn toàn mới trong quản lý. Sáng tạo cũng có thể là áp dụng một cách thức giải quyết mới cho một vấn đề không mới hay nhận diện và đề xuất phương án giải quyết cho một vấn đề mới phát sinh.

Thứ năm, tư duy tốt cũng phải thể hiện ở tính đa chiều và đa dạng

Sự đa chiều của tư duy thể hiện ở các góc độ xem xét, đánh giá và giải quyết vấn đề, sự nhìn nhận từ các chiều hướng khác nhau. Trong kinh doanh, sự đa dạng thể hiện trong việc lựa chọn đầu tư, lựa chọn lĩnh vực - ngành nghề kinh doanh, các nguồn tạo ra lợi nhuận, các phương án chiến lược, các phương án để giải quyết một vấn đề phát sinh... Sự đa dạng và đa chiều của tư duy trong kinh doanh giúp cho nhà quản trị phân tán rủi ro và chủ động trong mọi tình huống.

Thứ sáu, tư duy kinh doanh tốt tập hợp và phát huy được năng lực của nhân viên dưới quyền

Tư duy kinh doanh sẽ là tốt nếu giúp nhà quản trị tập hợp được những người có cùng chí hướng và mục tiêu qua đó thiết lập được bộ máy quản trị và êkip làm việc hiệu quả. Mong muốn và mục tiêu của nhà quản trị dù phù hợp đến mức nào cũng không thể trở thành hiện thực nếu không được thực thi bởi những nhân viên dưới quyền. Sự chấp hành này chỉ có thể đạt được dựa trên tính đúng đắn, tính khoa học, tính hiệu quả và tính nhân văn của mục tiêu mà doanh nghiệp hướng đến. Do đó, có thể thấy rằng tư duy kinh doanh tốt có thể giúp nhà quản trị *tập hợp và phát huy được năng lực của nhân viên dưới quyền*.

Thứ bảy, tư duy kinh doanh tốt cũng thể hiện khả năng tổ chức thực hiện

Bất kỳ ý tưởng nào chỉ được coi là tốt nếu có khả năng biến thành hiện thực. Tư duy kinh doanh cũng chỉ được coi là tốt nếu nó có khả năng biến thành hiện thực.

Khi chiến lược kinh doanh đã được lựa chọn, chỉ huy và phối hợp các nguồn lực nhằm đạt được mục tiêu của doanh nghiệp trong dài hạn là điều kiện để biến các mong muốn thành hiện thực. Khả năng hiện thực hóa ý tưởng kinh doanh khiến cho việc hoạch định chiến lược kinh doanh của nhà quản trị trở nên khả thi; giúp doanh nghiệp không chỉ thực hiện được mục tiêu kinh tế mà còn quan tâm tới quyền lợi của các đối tượng hữu quan và vấn đề bảo vệ môi trường - phát triển bền vững. Hay nói một cách khác là vừa đảm bảo thực hiện lợi nhuận vừa thực thi tốt trách nhiệm xã hội và đạo đức kinh doanh của doanh nghiệp.

Như vậy, có thể thấy rằng các quyết định hiện tại của doanh nghiệp ảnh hưởng đến sự tồn tại của doanh nghiệp ở hiện tại và định hướng phát triển của doanh nghiệp trong tương lai. Nhà quản trị muốn có được các quyết định đúng đắn không thể thiếu được một tư duy kinh doanh tốt. Tư duy kinh doanh tốt sẽ là nền tảng để các nhà quản trị thiết lập và điều hành doanh nghiệp của mình đạt được các mục tiêu đã đề ra.

2.2. Phân loại hoạt động kinh doanh

2.2.1. Phân loại theo ngành kinh tế - kỹ thuật

Thực chất việc phân loại hoạt động kinh doanh theo ngành, nhóm ngành kinh tế là việc phân nhóm các bộ phận của nền kinh tế, chuyên tạo ra hàng hóa và dịch vụ, theo các đặc trưng của quá trình sản xuất hoặc cung ứng dịch vụ. Theo các phân loại truyền thống, các hoạt động kinh tế, kinh doanh nói chung được xếp vào 4 khu vực sau đây của nền kinh tế:

- Khu vực thứ nhất: Khu vực sản xuất sơ khai bao gồm nông nghiệp, lâm nghiệp, ngư nghiệp, khai mỏ và khai khoáng.
- Khu vực thứ hai: Khu vực công nghiệp và xây dựng.
- Khu vực thứ ba: Khu vực dịch vụ bao gồm giao thông, tài chính, ăn uống, du lịch, giải trí...
- Khu vực thứ tư: Khu vực tri thức bao gồm một số ngành được tách ra từ khu vực dịch vụ như giáo dục, nghiên cứu và phát triển, thông tin, tư vấn...

Tuy nhiên, việc phân chia thành 4 khu vực lớn như vậy mang tính tổng quát, không giúp ích nhiều trong việc xây dựng cơ chế chính sách để quản lý, điều chỉnh, khuyến khích, tạo điều kiện và thúc đẩy sự phát triển của các ngành kinh tế và chuyển dịch cơ cấu kinh tế nói chung.

Bảng 2.1. Hệ thống phân ngành Bắc Mỹ NAICS

Mã	Ngành	Mã	Ngành
11	Ngành nông nghiệp, rừng, đánh bắt, săn bắn	53	Ngành bất động sản và cho thuê nhà
21	Ngành khai khoáng	54	Dịch vụ chuyên môn, khoa học và công nghệ
22	Ngành hàng tiêu dùng	55	Ngành quản trị công ty
23	Ngành xây dựng	56	Quản lý, hỗ trợ và dịch vụ sửa chữa
31-33	Ngành sản xuất	61	Dịch vụ đào tạo
42	Ngành bán buôn	62	Chăm sóc sức khỏe và hỗ trợ xã hội
44-45	Ngành bán lẻ	71	Nghệ thuật, giải trí và thể thao
48-49	Ngành vận chuyển và kho bãi	72	Dịch vụ lưu trú và ăn uống
51	Ngành thông tin liên lạc	81	Các dịch vụ khác (trừ Quản lý công)
52	Ngành tài chính và bảo hiểm	92	Dịch vụ Quản lý công

(Nguồn: <http://www.naics.com/>)

Trên thế giới, việc Phân ngành chuẩn quốc tế đã được Ủy ban Thống kê Liên hiệp quốc thông qua tháng 3/2006 (ISIC Rev.4). Tuy nhiên, trên cơ sở căn cứ đó các quốc gia lại xây dựng hệ thống phân ngành của quốc gia mình.

Tại các quốc gia Bắc Mỹ bao gồm Hoa Kỳ, Canada và Mexico, hệ thống phân ngành NAICS (Hệ thống phân ngành Bắc Mỹ - North America Industry Classification System) được sử dụng rộng rãi thay thế cho hệ thống phân ngành chuẩn SIC trước đây. Hệ thống NAICS cụ thể như trình bày ở bảng 2.1.

Tại Nhật Bản, 5 nhóm ngành kinh tế lớn theo sự phân loại của Bộ Kinh tế, Thương mại và Công nghiệp Nhật Bản (METI) bao gồm:

- Ngành nông nghiệp, lâm nghiệp và ngư nghiệp
- Ngành xây dựng
- Ngành công nghiệp chế tạo, chế biến
- Ngành dịch vụ
- Dịch vụ công.

Anh và Việt Nam về cơ bản tuân theo cách phân loại trong Phân ngành chuẩn quốc tế đã được Ủy ban Thống kê Liên hiệp quốc thông qua tháng 3/2006 (ISIC Rev.4). Chính phủ Việt Nam áp dụng Hệ thống ngành kinh tế theo Quyết định số 10/2007/QĐ-TTg ngày 23 tháng 01 năm 2007 của Thủ tướng Chính phủ [5], gồm 21 nhóm ngành trình bày ở bảng 2.2.

Như vậy có thể thấy, về cơ bản hệ thống phân ngành kinh tế của các quốc gia tuân theo hệ thống phân ngành chuẩn ISIC Rev.4 của Liên hiệp quốc. Tuy có sự khác biệt nhất định giữa các quốc gia nhưng về cơ bản sự thống nhất chung tạo điều kiện thuận lợi cho việc quản lý kinh tế và quản trị kinh doanh trong các doanh nghiệp.

Cũng có thể không phân chia cụ thể như trên mà phân chia toàn bộ hoạt động kinh doanh thành kinh doanh chỉ hoàn thành công đoạn sản xuất, kinh doanh dịch vụ và kinh doanh cả sản xuất và dịch vụ.

Thứ nhất, sản xuất

Sản xuất là hoạt động thực hiện sự kết hợp các nguồn lực sản xuất để tạo ra các sản phẩm cung cấp cho thị trường.

Các sản phẩm là các vật phẩm thoả mãn nhu cầu nào đó của con người. Vì quá trình sản xuất thường tách rời quá trình tiêu dùng sản phẩm nên cơ cấu sản xuất của mọi doanh nghiệp sản xuất thường là cơ cấu khép kín, quá trình sản xuất không có sự hiện diện của khách hàng. Chức năng chủ yếu của doanh nghiệp sản xuất là sản xuất sản phẩm.

Nếu như trước đây doanh nghiệp sản xuất chiếm tỉ trọng chủ yếu trong nền kinh tế quốc dân thì càng về sau, tỉ trọng doanh nghiệp sản xuất càng giảm cùng với quá trình chuyển dần sang nền kinh tế tri thức.

Thứ hai, dịch vụ

Dịch vụ là hoạt động thực hiện sự kết hợp các nguồn lực để tạo ra dịch vụ cung cấp cho khách hàng.

Dịch vụ là một hoạt động hay một lợi ích thường không cụ thể có thể phục vụ trực tiếp khách hàng hay bán kèm theo sản phẩm. Đa số dịch vụ có đặc điểm cơ bản là phi vật chất, không dự trữ được nên quá trình hình thành và cung cấp dịch vụ thường diễn ra đồng thời. Quá trình tạo ra và cung cấp dịch vụ thường gắn với sự hiện diện của khách hàng.

Để tồn tại và phát triển, con người có nhu cầu và cầu tiêu dùng cả hai loại sản phẩm và dịch vụ. Xã hội càng phát triển, con người càng có nhu cầu đa dạng về dịch vụ. Vì vậy giá trị cung cấp dịch vụ ngày càng chiếm tỉ trọng lớn trong tổng sản phẩm quốc nội.

Thứ ba, kinh doanh sản xuất và dịch vụ

Hoạt động kinh doanh bao hàm vừa thực hiện chức năng sản xuất, vừa thực hiện chức năng cung cấp dịch vụ. Các doanh nghiệp này là các doanh nghiệp sản xuất và dịch vụ. Đó thường là các doanh nghiệp sản xuất gắn liền với tiêu thụ sản phẩm, sản xuất gắn liền với dịch vụ sửa chữa, bảo dưỡng,... Trong xu hướng hiện nay một số doanh nghiệp lớn có thể phát triển theo hướng đa dạng hoá cả các sản phẩm và dịch vụ.

2.2.2. Phân loại theo loại hình sản xuất

Loại hình sản xuất là đặc tính tổ chức - kỹ thuật tổng hợp nhất của sản xuất, được quy định bởi trình độ chuyên môn hóa của nơi làm việc, số chủng loại và tính ổn định của đối tượng chế biến trên nơi làm việc. Loại hình sản xuất là căn cứ quan trọng để tiến hành tổ chức và kế hoạch hóa hoạt động của doanh nghiệp.

Trong thực tiễn, người ta chia loại hình sản xuất thành loại hình sản xuất khối lượng lớn, loại hình sản xuất hàng loạt và loại hình sản xuất đơn chiếc.

2.2.2.1. Loại hình sản xuất khối lượng lớn

Đây là loại hình sản xuất được chuyên môn hóa rất cao, nơi làm việc chỉ chế biến một loại chi tiết hoặc chỉ tiến hành một bước công việc nhất định. Với loại hình này người ta có thể sử dụng các thiết bị, máy móc, dụng cụ chuyên dùng; bố trí các nơi làm việc theo hình thức đối tượng; chuyên môn hóa công nhân. Do đó, loại hình này cho năng suất lao động và hiệu quả rất cao. Có tài liệu cho rằng loại hình sản xuất khối lượng lớn khi chỉ tiến hành sản xuất một loại sản phẩm nhưng số lượng rất lớn.

Bảng 2.2. Danh mục hệ thống ngành kinh tế của Việt Nam 2007

<i>M ã</i>	<i>Ngành</i>	<i>M ã</i>	<i>Ngành</i>
A	Nông nghiệp, lâm nghiệp và thủy sản	L	Hoạt động kinh doanh bất động sản
B	Khai khoáng	M	Hoạt động chuyên môn, khoa học và công nghệ
C	Công nghiệp chế biến, chế tạo	N	Hoạt động hành chính và DV hỗ trợ
D	Sản xuất và phân phối điện, khí đốt, nước nóng, hơi nước và điều hòa không khí	O	Hoạt động của ĐCS, Tổ chức CT-XH, Quản lý NN, An ninh quốc phòng; Đảm bảo xã hội bắt buộc
E	Cung cấp nước; Hoạt động quản lý và xử lý rác thải, nước thải	P	Giáo dục và đào tạo
F	Xây dựng	Q	Y tế và hoạt động trợ giúp xã hội
G	Bán buôn và bán lẻ; Sửa chữa ô tô, mô tô, xe máy và xe có động cơ khác	R	Nghệ thuật, vui chơi và giải trí
H	Vận tải kho bãi	S	Hoạt động dịch vụ khác
I	Dịch vụ lưu trú và ăn uống	T	Hoạt động làm thuê các công việc trong các hộ gia đình, sản xuất sản phẩm vật chất và dịch vụ tự tiêu dùng của hộ gia đình
J	Thông tin và truyền thông	U	Hoạt động của các tổ chức và cơ quan quốc tế
K	Hoạt động tài chính ngân hàng và bảo hiểm		

(Nguồn: Hệ thống ngành kinh tế của Việt Nam 2007, Tổng cục Thống kê)

2.2.2.2. Loại hình sản xuất hàng loạt

Đây là loại hình sản xuất mà nơi làm việc được phân công chế biến một số loại chi tiết khác nhau; các chi tiết được thay nhau chế biến theo định kỳ. Căn cứ vào số lượng mỗi chi tiết được chế biến mà loại hình này còn có thể được chia thành loại hình sản xuất hàng loạt lớn, loại hình sản xuất hàng loạt vừa và loại hình sản xuất hàng loạt nhỏ. Trong thời gian chế biến một loại chi tiết nào đó thì sản xuất có thể vẫn liên tục, khi chuyển từ loại chi tiết này sang loại chi tiết khác thì có thể tạm ngừng để điều chỉnh máy móc thiết bị, thay đổi dụng cụ. Do đó, thời gian gián đoạn sản xuất có thể chiếm một tỷ trọng đáng kể trong toàn thời gian sản xuất.

Có tài liệu cho rằng loại hình sản xuất hàng loạt khi tiến hành sản xuất từ hai đến hai năm loại sản phẩm và tiếp tục phân chia thành sản xuất hàng loạt lớn với số loại sản phẩm từ 2-5, hàng loạt vừa nếu số loại sản phẩm chế biến từ 6-12 và lớn hơn 12 là loại hình sản xuất hàng loạt nhỏ.

2.2.2.3. Loại hình sản xuất đơn chiếc

Nơi làm việc chế biến nhiều loại chi tiết khác nhau hoặc nhiều bước công việc khác nhau. Sản xuất đơn chiếc có đặc trưng là thực hiện chế biến rất nhiều loại sản phẩm (trên hai năm loại) và thường không có tính lặp lại.

Trong loại hình sản xuất đơn chiếc mỗi loại chi tiết chỉ được sản xuất rất ít, thậm chí một cái. Như vậy nơi làm việc có tính chất vạn năng, thời gian gián đoạn rất lớn. Với loại hình sản xuất này, người ta thường sử dụng các loại máy móc thiết bị vạn năng, công nhân thạo một nghề, biết nhiều nghề.

2.2.3. Phân loại theo phương pháp tổ chức sản xuất

Trong doanh nghiệp, việc tổ chức sản xuất có thể được tiến hành theo nhiều phương pháp khác nhau. Mỗi phương pháp phải thích ứng với những đặc điểm trình độ tổ chức và kỹ thuật, với từng loại hình sản xuất của doanh nghiệp. Cơ bản, có các phương pháp tổ chức sản xuất sau đây:

2.2.3.1. Phương pháp sản xuất dây chuyền

Sản xuất theo dây chuyền được coi là một phương thức tổ chức sản xuất tiên tiến, ra đời vào những năm đầu của thế kỷ 20. Người đầu tiên thiết lập nền tảng cho phương thức tổ chức sản xuất này là Frederick Winslow

Taylor (1856-1915). Ông là người đầu tiên đề xuất khái niệm chuyên môn hóa, hợp tác hóa, định mức, trả lương theo sản phẩm... Đây chính là những cơ sở để tiến hành phương pháp tổ chức sản xuất theo dây chuyền.

Người đầu tiên khởi xướng và áp dụng phương pháp sản xuất theo dây chuyền vào sản xuất công nghiệp là Henry Ford. Nếu như ở đầu thế kỷ trước người ta nghĩ đến dây chuyền là nghĩ đến sản xuất sản phẩm theo phương pháp dây chuyền thì càng về sau dây chuyền càng được tổ chức lan sang lĩnh vực cung ứng dịch vụ. Dây chuyền được thiết kế không chỉ ở các xưởng sản xuất mà còn xuất hiện ở nhà ăn, thư viện, cung cấp dịch vụ này hay dịch vụ khác. Các bạn có thể vào một nhà ăn, một thư viện hay nhà ga sân bay, xe lửa,... đều có thể bắt gặp hình ảnh hoạt động của các dây chuyền. Phương pháp sản xuất dây chuyền có những đặc điểm và cũng là điều kiện chủ yếu sau đây:

Thứ nhất, quá trình công nghệ được chia thành nhiều bước công việc có thời gian chế biến bằng nhau hoặc lập thành quan hệ bội số với thời gian của bước công việc ngắn nhất. Đây chính là điều kiện để đảm bảo tính liên tục và có hiệu quả của dây chuyền. Khi thiết kế trong thực tế thường phát sinh hiện tượng không thể thỏa mãn được điều kiện trên thì trong nhiều trường hợp người ta chấp nhận với sự sai lệch ở mức độ nhất định. Lúc đó, phải chấp nhận dây chuyền mà đối tượng chế biến có thể phải vận động dài hơn (nếu không kịp chế biến thì đối tượng có thể vận động vượt qua một vòng của băng chuyền).

Thứ hai, nơi làm việc được chuyên môn hóa cao với việc sử dụng máy móc, thiết bị và dụng cụ chuyên dùng; được tổ chức theo hình thức đối tượng, theo trình tự chế biến hợp lý tạo thành đường dây chuyền.

Thứ ba, đối tượng lao động được chế biến đồng thời trên tất cả nơi làm việc của dây chuyền và được chuyển từ nơi làm việc này sang nơi làm việc khác bằng những phương tiện vận chuyển đặc biệt chẳng hạn như băng chuyền...

Những đặc điểm trên đây vừa đảm bảo thực hiện tốt nhất những nguyên tắc của tổ chức sản xuất, vừa tiêu biểu cho loại sản xuất theo dây chuyền hoàn chỉnh nhất. Phương pháp này mang lại hiệu quả cao như tăng sản lượng sản xuất, giảm thời gian gián đoạn, rút ngắn chu kỳ sản xuất, nâng cao năng suất lao động nhờ chuyên môn hóa công nhân,... Cần chú ý rằng

trong sản xuất công nghiệp người ta có thể nhập khẩu dây chuyền sản xuất cố định, toàn bộ, liên tục, hiện đại và hoàn chỉnh. Khi đó, người tổ chức sản xuất chỉ cần bố trí nguồn lực phù hợp với đòi hỏi kỹ thuật của dây chuyền; trong sản xuất chưa hiện đại và đặc biệt lĩnh vực dịch vụ thì người tổ chức sản xuất phải tính toán, thiết kế dây chuyền sao cho đảm bảo tính liên tục và có hiệu quả nhất.

2.2.3.2. Phương pháp sản xuất theo nhóm

Tổ chức sản xuất theo nhóm là phương pháp tổ chức sản xuất chung cho một nhóm sản phẩm (bộ phận, chi tiết) hoặc dịch vụ có công nghệ chế tạo và hình dáng giống hoặc gần giống nhau. Phương pháp này có đặc điểm không thiết kế quy trình công nghệ, bố trí máy móc dụng cụ để sản xuất từng loại chi tiết cá biệt mà làm chung cho cả nhóm. Thực chất tổ chức sản xuất theo nhóm là cách thức tổ chức làm nâng cao loại hình sản xuất.

Phương pháp này do K.P.Mitrophanop (Liên Xô) phát minh và được áp dụng trong các nhà máy ở Leningrat từ năm 1958. Phương pháp này mang lại hiệu quả kinh tế cao nhờ các đặc điểm sau đây:

- Giảm bớt thời gian chuẩn bị kỹ thuật
- Giảm bớt khối lượng công việc xây dựng định mức, lên kế hoạch và điều độ sản xuất.
- Tạo điều kiện cải tiến tổ chức lao động, nâng cao tay nghề và nâng cao năng suất lao động của công nhân
- Giảm bớt chi phí về trang bị kỹ thuật, sử dụng có hiệu quả hơn các trang thiết bị và góp phần hạ giá thành sản phẩm.

Cần chú ý rằng tổ chức sản xuất theo nhóm không chỉ diễn ra trong sản xuất công nghiệp mà hoàn toàn ứng dụng trong các lĩnh vực cung cấp dịch vụ có đặc trưng là có qui trình tạo ra và cung cấp dịch vụ tương đối giống nhau.

2.2.3.3. Phương pháp sản xuất đơn chiếc

Tổ chức sản xuất đơn chiếc là phương pháp tổ chức sản xuất trong trường hợp đối tượng chế biến không ổn định. Người tổ chức sản xuất không lường trước và cũng không lập kế hoạch trước được chẳng hạn ngày mai mình sẽ làm việc gì? Tổ chức sản xuất đơn chiếc diễn ra khi doanh

nghiệp thực hiện chế biến quá nhiều loại sản phẩm (trên hai năm loại) và không xác định được tính chất lặp lại của đối tượng chế biến.

Cũng vì thế mà đặc trưng cơ bản của tổ chức sản xuất đơn chiếc là không lập qui trình công nghệ cụ thể cho từng sản phẩm hoặc dịch vụ mà chỉ qui định các bước chung. Nơi làm việc không được chuyên môn hoá, sử dụng thiết bị và công nhân đa năng.

Trong công nghiệp sản xuất đơn chiếc chỉ áp dụng ở những nơi không đủ điều kiện tổ chức sản xuất theo hai kiểu trên; trong nhiều ngành sản xuất khác như xây dựng, giao thông, dịch vụ,... việc sản xuất đơn chiếc lại diễn ra khá phổ biến.

Trong tổ chức sản xuất đơn chiếc người ta xây dựng các bộ phận sản xuất hoặc chế biến theo nguyên tắc công nghệ. Việc điều hành sản xuất khá phức tạp; người ta sẽ căn cứ vào các đơn hàng, dự án cụ thể mà lập kế hoạch tác nghiệp và điều độ sản xuất trên cơ sở sử dụng các kỹ thuật thích hợp như biểu đồ, sơ đồ mạng,...

2.2.4. Phân loại theo hình thức pháp lý

Kinh doanh có thể do một hoặc một nhóm người cùng nhau thực hiện. Tùy theo tính chất luật pháp ở từng quốc gia mà người ta hình thành các hình thức pháp lý khác nhau. Do tính chất đang hoàn thiện của luật pháp nên trong định nghĩa doanh nghiệp (theo luật) có những thời điểm bỏ sót đối tượng kinh doanh. Trong khi ở nhiều nước thừa nhận mọi đối tượng kinh doanh là doanh nghiệp thì ở nước ta ngày nay chỉ có những đối tượng kinh doanh có qui mô nhất định mới được luật pháp thừa nhận là doanh nghiệp. Vì thế, xét theo hình thức pháp lý ở nước ta ngày nay có các nhóm loại đối tượng kinh doanh chủ yếu sau:

- Nhóm đối tượng kinh doanh được gọi là doanh nghiệp
- Nhóm đối tượng kinh doanh chưa được gọi là doanh nghiệp
- Nhóm đối tượng kinh doanh không là doanh nghiệp.

Theo Luật Doanh nghiệp 2005, có 5 loại hình doanh nghiệp với các đặc trưng pháp lý, hình thức tổ chức và khả năng huy động vốn khác nhau. Nghiên cứu các loại hình doanh nghiệp với các đặc điểm riêng có sẽ giúp doanh nhân lựa chọn được chính xác loại hình doanh nghiệp phù hợp với

ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh của mình. Các loại hình doanh nghiệp bao gồm:

- Doanh nghiệp tư nhân
- Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên
- Công ty trách nhiệm hữu hạn hai thành viên trở lên
- Công ty cổ phần
- Công ty hợp danh.

Doanh nghiệp tư nhân

Luật Doanh nghiệp 2005 quy định Doanh nghiệp tư nhân là doanh nghiệp do một cá nhân làm chủ và tự chịu trách nhiệm bằng toàn bộ tài sản của mình về mọi hoạt động của doanh nghiệp. Mỗi cá nhân chỉ được quyền thành lập một doanh nghiệp tư nhân. Chủ doanh nghiệp tư nhân là đại diện theo pháp luật của doanh nghiệp. Về pháp lý, doanh nghiệp tư nhân không có tư cách pháp nhân.

Trong doanh nghiệp tư nhân thì chủ doanh nghiệp tư nhân có toàn quyền quyết định đối với tất cả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, việc sử dụng lợi nhuận sau khi đã nộp thuế và thực hiện các nghĩa vụ tài chính khác theo quy định của pháp luật. Chủ doanh nghiệp tư nhân có thể trực tiếp hoặc thuê người khác quản lý, điều hành hoạt động kinh doanh. Trường hợp thuê người khác làm Giám đốc quản lý doanh nghiệp thì chủ doanh nghiệp tư nhân phải đăng ký với cơ quan đăng ký kinh doanh và vẫn phải chịu trách nhiệm về mọi hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Ưu điểm của loại hình doanh nghiệp này là khả năng kiểm soát doanh nghiệp tối đa của một chủ sở hữu duy nhất của doanh nghiệp. Chủ sở hữu có quyền quyết định tất cả các vấn đề từ tổ chức, điều hành, tăng giảm vốn, sử dụng lợi nhuận,... Do đó, doanh nghiệp tư nhân có khả năng ra quyết định rất nhanh và rất linh hoạt trước sự biến động của môi trường kinh doanh. Tuy nhiên, hạn chế của loại hình này là khả năng huy động vốn cho hoạt động sản xuất kinh doanh và công tác điều hành phụ thuộc vào kinh nghiệm của chủ doanh nghiệp. Doanh nghiệp tư nhân chỉ có thể huy động vốn từ vốn của chủ sở hữu, vốn tín dụng, nhưng không được phép phát hành cổ phiếu và trái phiếu.

Công ty trách nhiệm hữu hạn

Thứ nhất, công ty TNHH một thành viên

Theo Luật Doanh nghiệp 2005, Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên là doanh nghiệp do một tổ chức hoặc một cá nhân làm chủ sở hữu, chủ sở hữu công ty chịu trách nhiệm về các khoản nợ và nghĩa vụ tài sản khác của công ty trong phạm vi số vốn điều lệ của công ty⁴. Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên có tư cách pháp nhân kể từ ngày được cấp Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh. Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên được phép phát hành trái phiếu nhưng không được phép phát hành cổ phiếu.

Có một điểm cần chú ý phân biệt giữa Doanh nghiệp tư nhân và Công ty TNHH một thành viên là cá nhân. Đó là: chủ Doanh nghiệp tư nhân phải chịu trách nhiệm bằng toàn bộ tài sản của mình về mọi hoạt động của doanh nghiệp còn Công ty TNHH một thành viên là cá nhân chỉ chịu trách nhiệm trong phạm vi số vốn điều lệ của công ty. Mặt khác, Công ty TNHH một thành viên được quy định rõ là có tư cách pháp nhân kể từ ngày được cấp giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh, còn doanh nghiệp tư nhân thì không có tư cách pháp nhân.

Thứ hai, công ty TNHH hai thành viên trở lên

Công ty TNHH hai thành viên trở lên là doanh nghiệp, trong đó thành viên có thể là tổ chức, cá nhân; số lượng thành viên không vượt quá 50. Thành viên chịu trách nhiệm về các khoản nợ và nghĩa vụ tài sản khác của doanh nghiệp trong phạm vi số vốn cam kết góp vào doanh nghiệp.

Công ty trách nhiệm hữu hạn có tư cách pháp nhân kể từ ngày được cấp Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh. Công ty trách nhiệm hữu hạn được phép phát hành trái phiếu nhưng không được phép phát hành cổ phiếu.

Công ty cổ phần

Công ty cổ phần là loại hình doanh nghiệp được hình thành, tồn tại và phát triển bởi sự góp vốn của nhiều cổ đông. Trong Công ty cổ phần, số vốn điều lệ của công ty được chia nhỏ thành các phần bằng nhau gọi là cổ phần, trong đó các cá nhân hay tổ chức sở hữu cổ phần được gọi là cổ đông. Về số

⁴ Luật Doanh nghiệp 2005, điều 63

lượng cổ đông, Luật Doanh nghiệp 2005 quy định rõ Công ty cổ phần cần có tối thiểu 3 cổ đông, bất kể đó là pháp nhân hay thể nhân; không quy định số lượng thành viên tối đa.

Công ty cổ phần có tư cách pháp nhân kể từ ngày được cấp giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh. Công ty cổ phần có quyền phát hành chứng khoán ra công chúng theo quy định của pháp luật về chứng khoán.

Lợi thế khi thành lập doanh nghiệp theo loại hình Công ty cổ phần: Chế độ trách nhiệm của Công ty cổ phần là trách nhiệm hữu hạn nên mức độ rủi ro của các cổ đông thấp; khả năng hoạt động của Công ty cổ phần rất rộng, trong hầu hết các lĩnh vực, ngành nghề; cơ cấu vốn của công ty cổ phần hết sức linh hoạt và khả năng huy động vốn rất cao thông qua việc phát hành cổ phiếu ra công chúng; việc chuyển nhượng vốn trong công ty cổ phần là tương đối dễ dàng.

Hạn chế khi thành lập doanh nghiệp theo loại hình công ty cổ phần: Việc quản lý và điều hành công ty cổ phần rất phức tạp do số lượng các cổ đông lớn; việc thành lập và quản lý phức tạp hơn các loại hình công ty khác do bị ràng buộc chặt chẽ bởi các quy định của pháp luật, đặc biệt về chế độ tài chính, kế toán.

Công ty hợp danh

Công ty hợp danh là loại hình doanh nghiệp mà trong đó phải có ít nhất hai thành viên là chủ sở hữu chung của công ty, cùng nhau kinh doanh dưới một tên chung gọi là thành viên hợp danh, ngoài các thành viên hợp danh có thể có thành viên góp vốn. Thành viên hợp danh phải là cá nhân, có trình độ chuyên môn, uy tín nghề nghiệp và phải chịu trách nhiệm bằng toàn bộ tài sản của mình về các nghĩa vụ của công ty. Thành viên góp vốn chỉ chịu trách nhiệm về các khoản nợ của công ty trong phạm vi số vốn đã góp vào công ty.

Công ty hợp danh có tư cách pháp nhân kể từ ngày được cấp Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh. Công ty hợp danh không được phát hành bất kỳ loại chứng khoán nào.

Về tổ chức điều hành, các thành viên hợp danh có quyền đại diện theo pháp luật và tổ chức điều hành hoạt động kinh doanh hàng ngày của công ty. Các thành viên hợp danh có quyền ngang nhau khi quyết định các vấn đề

quản lý. Thành viên góp vốn có quyền được chia lợi nhuận theo tỷ lệ được quy định tại Điều lệ công ty nhưng không được tham gia quản lý hoạt động kinh doanh nhân danh công ty. Hạn chế của công ty hợp danh là do chế độ liên đới chịu trách nhiệm vô hạn nên mức độ rủi ro của các thành viên hợp danh là rất cao.

Hợp tác xã

Theo Luật Hợp tác xã 2003, hợp tác xã là tổ chức kinh tế tập thể do các cá nhân, hộ gia đình, pháp nhân (sau đây gọi chung là xã viên) có nhu cầu, lợi ích chung; tự nguyện góp vốn, góp sức lập ra để phát huy sức mạnh tập thể của từng xã viên tham gia hợp tác xã, cùng giúp nhau thực hiện có hiệu quả các hoạt động sản xuất, kinh doanh và nâng cao đời sống vật chất, tinh thần, góp phần phát triển kinh tế - xã hội của đất nước⁵.

Theo Luật Hợp tác xã năm 2003 thì hợp tác xã hoạt động như một loại hình doanh nghiệp, có tư cách pháp nhân, tự chủ, tự chịu trách nhiệm về các nghĩa vụ tài chính trong phạm vi vốn điều lệ, vốn tích lũy và các nguồn vốn khác của hợp tác xã theo quy định của pháp luật. Nói cách khác ở nước ta ngày nay hợp tác xã được quan niệm là một loại hình doanh nghiệp nhưng lại hoạt động theo Luật Hợp tác xã.

Ở Việt Nam đã từng diễn ra các trào lưu lập hợp tác xã: đầu tiên là giai đoạn 1953-1958 ở miền Bắc rồi đến giai đoạn 1976-1979 ở miền Nam. Đến giai đoạn 1988-1992 các hợp tác xã lập ra ở hai giai đoạn trên tan rã hàng loạt. Sau đó, từ 1996 lại có trào lưu lập hợp tác xã kiểu mới. Các hợp tác xã đang tồn tại ngày nay là kết quả của trào lưu này. Có thể và cần khẳng định, để hợp tác xã có cơ hội tồn tại và có thể phát triển, các nguyên tắc tổ chức và hoạt động sau đây cần được tôn trọng thực sự trong đời sống của mỗi hợp tác xã:

- Nguyên tắc thứ nhất, tự nguyện: mọi cá nhân, hộ gia đình, pháp nhân có đủ điều kiện và tán thành Điều lệ hợp tác xã đều có quyền gia nhập hợp tác xã

- Nguyên tắc thứ hai, dân chủ, bình đẳng và công khai: xã viên có quyền tham gia quản lý, kiểm tra, giám sát hợp tác xã và có quyền ngang

⁵ Luật Hợp tác xã năm 2003, Điều 1

nhau trong biểu quyết; thực hiện công khai phương hướng sản xuất, kinh doanh, tài chính, phân phối và những vấn đề khác

- Nguyên tắc thứ ba, tự chủ, tự chịu trách nhiệm và cùng có lợi: hợp tác xã tự chủ và tự chịu trách nhiệm về kết quả hoạt động sản xuất, kinh doanh; tự quyết định về phân phối thu nhập

- Nguyên tắc thứ tư, cùng có lợi: sau khi thực hiện xong nghĩa vụ nộp thuế và trang trải các chi phí, lãi được trích một phần vào các quỹ của hợp tác xã; một phần chia theo vốn góp và công sức đóng góp của xã viên; phần còn lại chia cho xã viên theo mức độ sử dụng dịch vụ của hợp tác xã

- Nguyên tắc thứ năm, hợp tác và phát triển cộng đồng: xã viên phải có ý thức phát huy tinh thần xây dựng tập thể và hợp tác với nhau trong hợp tác xã, trong cộng đồng xã hội; hợp tác giữa các hợp tác xã trong nước và ngoài nước theo quy định của pháp luật.

Kinh doanh theo Nghị định 66/HĐBT ngày 02.03.1992

Cho đến nay ở nước ta, do chỉ doanh nghiệp tư nhân mới được gọi là hoặc thừa nhận là doanh nghiệp nên còn có nhiều đối tượng khác cũng tiến hành hoạt động kinh doanh nhưng không/chưa được gọi là doanh nghiệp. Những đối tượng kinh doanh này dù là cá nhân hay nhóm người được qui định ở Nghị định 66/HĐBT ngày 02.03.1992 của Hội đồng bộ trưởng về cá nhân và nhóm kinh doanh có vốn thấp hơn vốn pháp định qui định trong Nghị định số 221/HĐBT ngày 23.07.1991 (cụ thể hóa một số điều của Luật Doanh nghiệp tư nhân).

Đến năm 2006 Nghị định 88/2006/NĐ-CP ngày 29/8/2006 của Chính phủ có quy định về đăng ký kinh doanh đối với các đối tượng này: Hộ kinh doanh do một cá nhân là công dân Việt Nam hoặc một nhóm người hoặc một hộ gia đình làm chủ, chỉ được đăng ký kinh doanh tại một địa điểm, sử dụng không quá mười lao động, không có con dấu và chịu trách nhiệm bằng toàn bộ tài sản của mình đối với hoạt động kinh doanh⁶. Hộ kinh doanh có sử dụng thường xuyên hơn mười lao động phải đăng ký kinh doanh dưới hình thức doanh nghiệp.

⁶ Điều 36, Nghị định 88/2006/NĐ-CP ngày 29.8.2006 của Chính phủ

Giống loại hình Doanh nghiệp tư nhân, kinh doanh theo Nghị định 66/HĐBT cũng không có tư cách pháp nhân, có quy mô tương đối nhỏ gọn. Tuy nhiên, hai hình thức kinh doanh này cũng có nhiều điểm khác nhau cơ bản.

Thứ nhất, doanh nghiệp tư nhân là một loại hình doanh nghiệp được điều chỉnh bởi Luật Doanh nghiệp 2005 còn kinh doanh chưa đủ điều kiện về vốn để trở thành doanh nghiệp tư nhân bị chi phối bởi Nghị định 66/HĐBT và các Nghị định, quyết định khác có liên quan.

Thứ hai, hộ kinh doanh cá thể có quy mô gọn nhẹ, hệ thống sổ sách kế toán đơn giản, không có tư cách pháp nhân và không có con dấu, chịu trách nhiệm bằng toàn bộ tài sản của chủ hộ. Doanh nghiệp tư nhân hoạt động theo Luật Doanh nghiệp, không có tư cách pháp nhân nhưng có con dấu riêng, chịu trách nhiệm bằng toàn bộ tài sản của chủ doanh nghiệp.

Thứ ba, về chủ sở hữu, doanh nghiệp tư nhân chỉ có một cá nhân là chủ sở hữu duy nhất, còn chủ sở hữu của hộ kinh doanh có thể là công dân Việt Nam hoặc một nhóm người hoặc một hộ gia đình làm chủ.

Thứ tư, doanh nghiệp tư nhân không bị hạn chế số lượng địa điểm đăng ký kinh doanh, có thể mở chi nhánh hoặc văn phòng đại diện với điều kiện chi nhánh hoặc văn phòng đại diện này phải được đăng ký theo luật định; tuy nhiên một hộ kinh doanh chỉ được phép đăng ký một địa điểm kinh doanh trên phạm vi toàn quốc.

Về nộp thuế thu nhập, doanh nghiệp tư nhân nộp thuế thu nhập doanh nghiệp, còn hộ kinh doanh cá thể chuyển sang nộp thuế thu nhập cá nhân.

Như vậy, theo các qui định luật pháp, doanh nghiệp tư nhân có nhiều lợi thế hơn hộ kinh doanh cá thể. Tuy nhiên, ở Việt Nam số lượng hộ kinh doanh chiếm tỉ lệ lớn so với doanh nghiệp tư nhân.

Nhóm công ty

Nhóm công ty là tập hợp các công ty có mối quan hệ gắn bó lâu dài với nhau về lợi ích kinh tế, công nghệ, thị trường và các dịch vụ kinh doanh khác. Nhóm công ty bao gồm các hình thức: công ty mẹ - công ty con; tập đoàn kinh tế và các hình thức khác⁷.

⁷ Luật Doanh nghiệp năm 2005, Chương 7, Điều 146

Với công ty mẹ - công ty con, quyền và trách nhiệm của công ty mẹ đối với công ty con tùy thuộc vào loại hình pháp lý của công ty con; hợp đồng, giao dịch và quan hệ khác giữa công ty mẹ và công ty con đều phải được thiết lập và thực hiện độc lập, bình đẳng.

Tập đoàn kinh tế là nhóm công ty có quy mô lớn. Theo qui định hiện nay, Chính phủ quy định hướng dẫn tiêu chí, tổ chức quản lý và hoạt động của tập đoàn kinh tế.

Doanh nghiệp liên doanh và doanh nghiệp nước ngoài (FDI)

Doanh nghiệp liên doanh là doanh nghiệp do hai bên hoặc nhiều bên hợp tác thành lập tại Việt Nam trên cơ sở hợp đồng liên doanh hoặc hiệp định ký giữa Chính phủ nước CHXHCN Việt Nam và Chính phủ nước ngoài, hoặc là doanh nghiệp liên doanh hợp tác với nhà đầu tư nước ngoài trên cơ sở hợp đồng liên doanh⁸.

Doanh nghiệp nước ngoài là doanh nghiệp có 100% vốn nước ngoài hoạt động tại Việt Nam. Trước đây, doanh nghiệp liên doanh và doanh nghiệp nước ngoài hoạt động theo Luật Đầu tư nước ngoài tại Việt Nam. Ngày nay, các doanh nghiệp này hoạt động theo Luật Đầu tư năm 2005⁹. Đồng thời, Nhà nước Việt Nam đang khuyến khích các doanh nghiệp này chuyển sang một trong các hình thức pháp lý doanh nghiệp của Việt Nam.

2.2.5. Phân loại theo tính chất sở hữu

Căn cứ vào hình thức sở hữu có kinh doanh một chủ sở hữu và kinh doanh nhiều chủ sở hữu.

Với kinh doanh một chủ sở hữu lại có chủ sở hữu là cá nhân hay chủ sở hữu là tổ chức:

- Chủ sở hữu là cá nhân: doanh nghiệp tư nhân và kinh doanh cá thể theo Nghị định 66/HĐBT
- Chủ sở hữu là tổ chức: công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên.

⁸ Điều 2, khoản 7, Luật Đầu tư nước ngoài tại VN ngày 12.11.1996

⁹ Luật Đầu tư của Quốc hội nước CHXHCN Việt Nam số 59/2005/QH11 ngày 29.11.2005, Điều 2

Với kinh doanh nhiều chủ sở hữu bao gồm hợp tác xã, công ty trách nhiệm hữu hạn có trên một thành viên, công ty cổ phần, công ty hợp danh và nhiều người cùng kinh doanh theo Nghị định 66/HĐBT:

- Chủ sở hữu là các cá nhân: hợp tác xã, công ty trách nhiệm hữu hạn có trên một thành viên, công ty cổ phần, công ty hợp danh và nhiều người cùng kinh doanh theo Nghị định 66/HĐBT.

- Chủ sở hữu là các tổ chức: công ty trách nhiệm hữu hạn có trên một thành viên mà các tổ chức cùng nhau thành lập.

Cũng xét ở góc độ sở hữu, còn có chủ sở hữu là nhà nước hoặc của các tổ chức xã hội, chủ sở hữu là người dân và chủ sở hữu là người nước ngoài.

2.2.6. Phân loại theo tính chất đơn hay đa ngành

Căn cứ vào tính chất đơn hay đa ngành có hai hình thức kinh doanh là kinh doanh đơn ngành và kinh doanh đa ngành.

Thứ nhất, kinh doanh đơn ngành

Kinh doanh đơn ngành là hoạt động kinh doanh một hay một nhóm sản phẩm/dịch vụ cùng một ngành.

Kinh doanh đơn ngành có tính chất chuyên môn hóa cao vì chỉ kinh doanh các sản phẩm cùng loại hoặc rất cao vì chỉ kinh doanh một loại sản phẩm. Các công ty sản xuất điện, nước, bia, xi măng,... là các doanh nghiệp kinh doanh với tính chuyên môn hóa rất cao; trong nhiều trường hợp thuộc loại hình sản xuất khối lượng lớn. Các công ty sản xuất các sản phẩm hoặc thực hiện dịch vụ cùng loại có tính chuyên môn hóa khá cao. Đó chẳng hạn là các công ty sản xuất quạt bàn, các công ty sản xuất quạt trần hoặc các công ty sản xuất bóng đèn tròn, các công ty sản xuất bóng đèn tuýp,...

Do chỉ sản xuất một loại hoặc nhóm loại sản phẩm nên các công ty đơn ngành có xu hướng kinh doanh ở phạm vi thị trường rộng lớn, cung cấp sản phẩm/dịch vụ cho thị trường khu vực hoặc quốc tế.

Thứ hai, kinh doanh đa ngành

Kinh doanh đa ngành là hoạt động kinh doanh nhiều loại sản phẩm/dịch vụ khác ngành. Kinh doanh đa ngành có tính chất chuyên môn

hóa không cao vì chỉ kinh doanh nhiều loại sản phẩm/dịch vụ khác nhau. Các công ty thương mại tổng hợp, các công ty sản xuất nhiều loại sản phẩm thuộc nhiều ngành khác nhau là các doanh nghiệp kinh doanh đa ngành. Vì kinh doanh đa ngành nên tính chuyên môn hóa thường không cao. Các công ty kinh doanh đa ngành có thể hoạt động tại thị trường hẹp và cũng có thể phát triển ở thị trường rộng lớn ở phạm vi khu vực và thế giới.

Kinh doanh đa ngành có nhiều ưu điểm như giữa các ngành kinh doanh có thể bổ sung cho nhau do chu kỳ sống của các loại sản phẩm/dịch vụ là khác nhau. Tuy nhiên, kinh doanh đa ngành đòi hỏi các điều kiện nhất định. Các điều kiện đó thường là tiềm lực con người, tài chính,... Trong các nguyên nhân dẫn đến một loạt các tổng công ty hay tập đoàn kinh tế nước ta vừa qua đã bị rơi vào tình trạng kinh doanh không hiệu quả, thậm chí lỗ vốn và mất vốn có nguyên nhân ở đang kinh doanh đơn ngành chuyển sang kinh doanh đa ngành mà bản thân không có tiềm lực.

2.2.7. Phân loại theo tính chất kinh doanh trong nước hoặc quốc tế

Căn cứ vào tính chất của thị trường người ta phân biệt giữa kinh doanh trong nước và kinh doanh quốc tế.

Thứ nhất, kinh doanh trong nước

Kinh doanh trong nước là hoạt động kinh doanh chỉ gắn với thị trường quốc gia mình đăng ký kinh doanh.

Trước đây do nhiều nguyên nhân chủ quan và khách quan mà các doanh nghiệp thường chỉ kinh doanh trong phạm vi một nước. Do chỉ gắn với thị trường một nước nên kinh doanh trong nước có thị trường khá hẹp.

Thứ hai, kinh doanh quốc tế

Kinh doanh quốc tế là hoạt động kinh doanh ở phạm vi nhiều nước. Khi nền kinh tế phát triển, hoạt động kinh doanh dần vượt ra khỏi biên giới một quốc gia. Lúc đầu doanh nghiệp sản xuất hàng hóa ở một quốc gia rồi đem bán hàng ở các quốc gia khác trong khu vực; sau đó, việc bán hàng mở rộng dần vượt ra ngoài phạm vi một khu vực và trở thành thị trường thế giới.

Xa xưa, các doanh nghiệp chỉ đem bán hàng hóa ra thị trường thế giới. Cách đây nhiều chục năm xuất hiện các công ty đa quốc gia và các công ty toàn cầu. Các công ty loại này không sản xuất hàng hóa tại một quốc gia rồi

đem bán ở thị trường các quốc gia khác mà họ tổ chức sản xuất và bán hàng ở nhiều quốc gia khác nhau.

2.3. Chu kỳ kinh doanh

2.3.1. Chu kỳ kinh tế

Thực chất chu kỳ kinh tế là một thuật ngữ kinh tế vĩ mô. Chu kỳ kinh tế là một loại dao động được nhận thấy trong những hoạt động kinh tế tổng hợp của một hay nhiều quốc gia. Một chu kỳ kinh tế bao gồm các quá trình mở rộng sản xuất diễn ra gần như đồng thời trong rất nhiều các hoạt động kinh tế, tiếp theo là các giai đoạn giảm sút, thu hẹp và phục hồi, gắn với chu kỳ mở rộng tiếp theo; quá trình này diễn ra liên tiếp nhưng với độ dài ngắn khác nhau từ 1 năm tới 10 hay 12 năm; chúng không thể được chia thành các giai đoạn ngắn hơn với các đặc tính tương tự¹⁰.

Như vậy, chu kỳ kinh tế bao gồm có ba giai đoạn cơ bản là:

Giai đoạn mở rộng: giai đoạn này cho thấy một sự gia tăng trong đầu tư đồng thời diễn ra ở rất nhiều các hoạt động kinh tế; ở giai đoạn này GDP tăng trưởng một cách mạnh mẽ.

Giai đoạn suy thoái: là giai đoạn chứng kiến sự sụt giảm trong GDP thực. Có giai đoạn này nhìn chung các hoạt động kinh tế có xu hướng thu hẹp và giảm sút, nhiều doanh nghiệp cơ cấu lại danh mục đầu tư, ngành nghề kinh doanh, tạm ngưng hoạt động và thậm chí đóng cửa doanh nghiệp. Tuy nhiên, cũng có một số quan điểm cho rằng đối với các doanh nghiệp chuẩn bị khởi sự kinh doanh hoặc mở rộng đầu tư nếu chọn giai đoạn này để tiến hành đầu tư hoặc mở rộng đầu tư cũng có nhiều thuận lợi do chí phí đầu tư đang tương đối thấp và sẽ ổn định sản xuất để chờ giai đoạn phục hồi trong tương lai gần.

Giai đoạn phục hồi: là giai đoạn trong đó GDP tăng trở lại bằng mức ngay trước suy thoái. Khi GDP thực tế tiếp tục tăng và ở mức cao hơn mức ngay trước suy thoái, nền kinh tế bắt đầu đi vào giai đoạn hưng thịnh của một chu kỳ kinh tế tiếp theo.

¹⁰ Athur F. Burns và Wesley C. Mitchell, 1946

2.3.2. Chu kỳ kinh doanh

Chu kỳ kinh doanh (Business Cycle) có thể được xem xét ở phạm vi cụ thể hơn như chu kỳ kinh doanh của sản phẩm, chu kỳ kinh doanh của doanh nghiệp... Trên thực tế, chu kỳ kinh tế khiến cho công tác hoạch định chiến lược và điều hành kinh doanh của các doanh nghiệp gặp nhiều khó khăn. Bên cạnh đó, mỗi doanh nghiệp đều có vòng đời riêng của nó. Các doanh nghiệp dù lớn hay nhỏ đều trải qua các giai đoạn giống nhau trong vòng đời hình thành và phát triển, tuy khoảng thời gian của mỗi giai đoạn này có thể dài ngắn khác nhau. Ngoài ra vòng đời cũng có tính chu kỳ và trong mỗi giai đoạn doanh nghiệp sẽ phải đối mặt với những thách thức khác nhau. Vượt qua những thách thức đó luôn gắn liền với hoạt động tái cấu trúc doanh nghiệp tại mỗi thời kỳ.

Một chu kỳ kinh doanh của doanh nghiệp có thể được chia thành các giai đoạn chính sau đây:

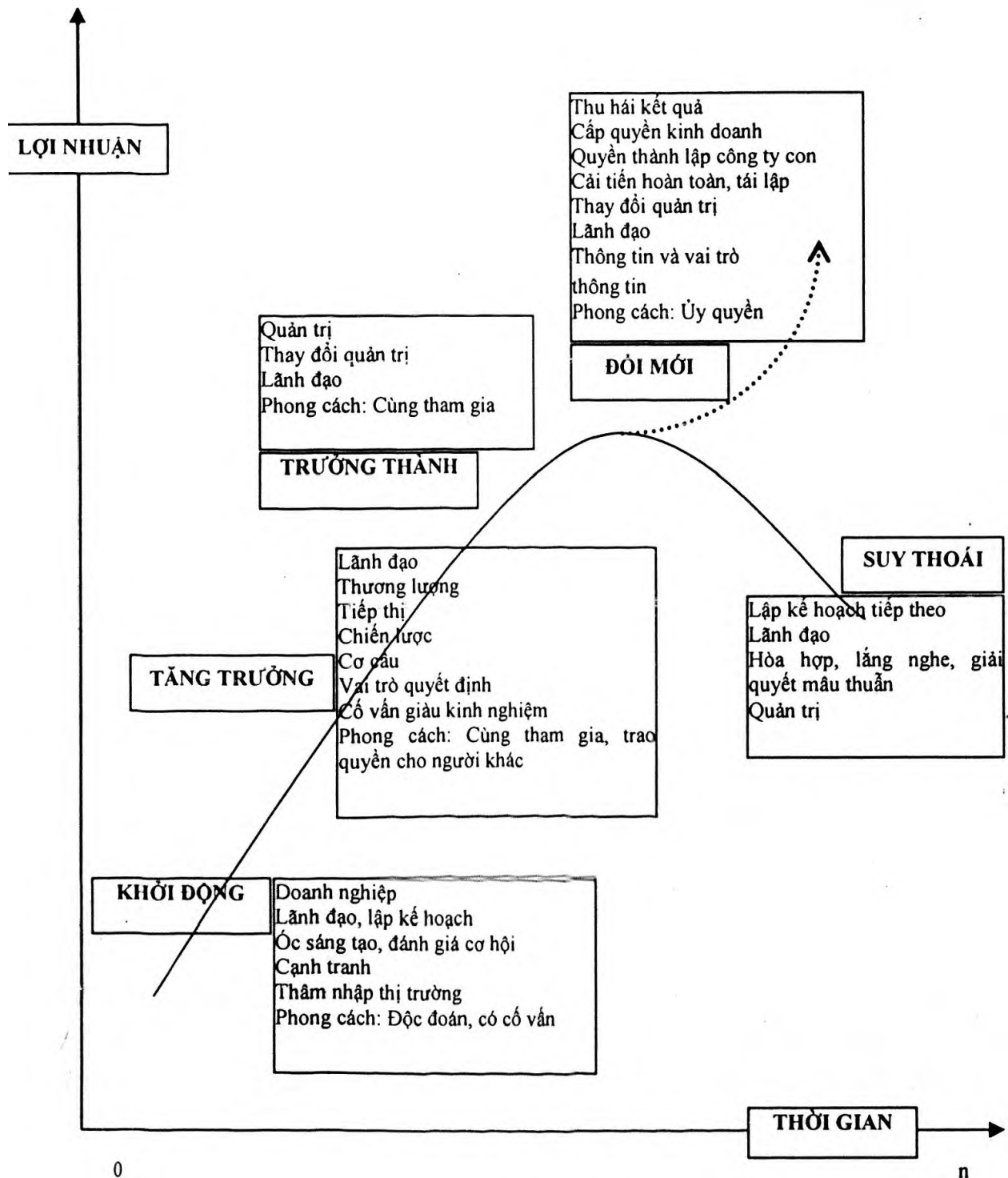
Thứ nhất, giai đoạn hình thành

Giai đoạn này là giai đoạn khởi nghiệp của các ý tưởng kinh doanh. Giai đoạn này bắt đầu từ việc lựa chọn ý tưởng kinh doanh, tiến hành phân khúc thị trường và đánh giá khả năng hiện thực hóa ý tưởng kinh doanh của doanh nghiệp. Tiếp theo là cụ thể hóa ý tưởng kinh doanh của doanh nghiệp thông qua việc lựa chọn thị trường mục tiêu, khách hàng mục tiêu và mô tả sản phẩm dịch vụ. Trong giai đoạn này doanh nghiệp chưa phải đối mặt với những vấn đề lớn về mặt quản trị nhưng sẽ gặp nhiều chi phí phát sinh cho việc chứng minh tính khả thi của ý tưởng, phát triển các kế hoạch và việc tiếp cận các nguồn vốn. Giai đoạn này cần phải được vượt qua vì doanh nghiệp sẽ còn phải đối mặt với một giai đoạn khó khăn hơn trong tương lai.

Thứ hai, giai đoạn bắt đầu phát triển

Đây là giai đoạn doanh nghiệp bắt đầu quá trình cung cấp các sản phẩm và dịch vụ ra thị trường. Giai đoạn này doanh nghiệp phải đối mặt với rất nhiều khó khăn về tài chính khi các khoản thu mang lại không đủ bù đắp các khoản chi phí về nhân lực, marketing và các khoản chi phí đầu tư ban đầu. Vấn đề lớn nhất của giai đoạn này chính là việc phải đảm bảo đủ nhu cầu tài chính cho việc trang bị thêm tài sản, đáp ứng các nhu cầu gia tăng trên thị trường đối với sản phẩm hoặc dịch vụ của doanh nghiệp. Trong giai

đoạn này doanh nghiệp cần tận dụng các nguồn cung cấp giá rẻ hoặc việc thanh toán chậm cho nhà cung cấp và tránh các hoạt động có thể gây ứ đọng vốn như việc dự trữ nguyên vật liệu quá mức.



Sơ đồ 2.1. Chu kỳ và chu trình kinh doanh của doanh nghiệp

Trong giai đoạn này doanh nghiệp thường chưa có những vấn đề phát sinh như sự kém hiệu quả trong quản trị do quy mô tăng, sự thiếu thống nhất và đoàn kết giữa các thành viên ban lãnh đạo, hoặc sự mâu thuẫn trong việc phân chia và sử dụng lợi nhuận giữa các chủ sở hữu.

Thứ ba, giai đoạn phát triển nhanh

Giai đoạn này các vấn đề khó khăn về tài chính của doanh nghiệp cơ bản được giải quyết. Doanh nghiệp kinh doanh tốt do tận dụng được lợi thế kinh tế nhờ quy mô, doanh thu không chỉ đủ bù đắp chi phí mà còn mang lại lợi nhuận cao và ổn định cho doanh nghiệp.

Trong giai đoạn này, bắt đầu xuất hiện những vấn đề khó khăn trong quản trị do quy mô gia tăng; phạm vi kiểm soát rộng đòi hỏi những chuẩn hóa trong quy trình quản trị, quy trình cung cấp sản phẩm và dịch vụ. Đồng thời, trong giai đoạn này có thể xuất hiện những mâu thuẫn trong phong cách quản trị hoặc điều hành; hoặc những mâu thuẫn do quan điểm khác nhau trong việc sử dụng lợi nhuận hoặc phân chia lợi nhuận. Nếu vượt qua được giai đoạn này doanh nghiệp có thể đi vào giai đoạn phát triển đỉnh cao.

Thứ tư, giai đoạn trưởng thành

Doanh thu và lợi nhuận của doanh nghiệp không thể cứ tiếp tục tăng trưởng mà sẽ ổn định tại một mức nhất định nào đó. Tại mức này thị phần được chia sẻ cho các đối thủ cạnh tranh trong ngành. Đây là giai đoạn thu hoạch sau một thời gian dài đầu tư và cố gắng không ngừng. Lượng tiền dồi dào sẽ không còn phải đổ vào các khoản đầu tư, các khoản khấu hao đã được thu hồi, các món nợ dài hạn đã được thanh toán. Do đó giai đoạn này có thể khiến các chủ sở hữu và các nhà đầu tư hài lòng về mặt tài chính. Về cơ cấu tổ chức, doanh nghiệp cũng đã vượt qua được những khó khăn về mặt tổ chức để có thể tiếp tục tăng trưởng trong dài hạn.

Tuy nhiên, giai đoạn này doanh nghiệp cũng phải đối mặt với một vấn đề khó khăn đó là nguy cơ lạc hậu, lỗi thời của các sản phẩm, dịch vụ. Nếu không có một chiến lược phát triển đúng đắn doanh nghiệp sẽ phải đối mặt với sự suy giảm trong doanh thu và lợi nhuận.

Thứ năm, giai đoạn suy thoái

Giai đoạn này sẽ thực sự diễn ra nếu như doanh nghiệp không mạnh mẽ các hoạt động điều chỉnh cần thiết ngay từ giai đoạn trước đó. Doanh

thu và lợi nhuận sẽ giảm dần cho đến khi không còn lợi nhuận. Trong giai đoạn này tình hình sẽ đặc biệt khó khăn hơn nếu có sự biến động lớn trong nền kinh tế vĩ mô hoặc sự biến động lớn trong nhu cầu của khách hàng.

Doanh nghiệp trong giai đoạn suy thoái cơ thể có hai sự lựa chọn phụ thuộc vào sự phát triển của ngành. Nếu sự suy thoái của doanh nghiệp do sự suy thoái của ngành kinh doanh đưa lại thì doanh nghiệp có thể lựa chọn chiến lược sáp nhập theo chiều dọc hoặc ngang để trở thành người dẫn đầu trong ngành suy thoái; chiến lược thu hoạch để tối đa hóa doanh thu và lợi nhuận; thu hẹp phân đoạn thị trường khi lựa chọn chiến lược thị trường độc tôn hoặc lựa chọn chiến lược rút lui để tái đầu tư vào một ngành khác có tiềm năng phát triển hơn. Nếu sự suy thoái của doanh nghiệp diễn ra trong khi ngành vẫn đang phát triển hoặc tương đối ổn định; có thể do sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp không còn sức cạnh tranh trên thị trường thì doanh nghiệp nên lựa chọn chiến lược thu hoạch và rút lui để hạn chế tối đa những tổn thất về mặt kinh tế.

Các doanh nghiệp dù ở trong các ngành nghề kinh doanh khác nhau và với quy mô khác nhau cũng đều phải trải qua các giai đoạn phát triển này. Thực tế, việc không thể sống sót sau giai đoạn đầu tiên hay không thể phát triển đến giai đoạn đỉnh cao đối với một số doanh nghiệp hoàn toàn có thể xảy ra. Như vậy, có bao nhiêu giai đoạn trong vòng đời của doanh nghiệp và thời gian diễn ra mỗi giai đoạn hoàn toàn phụ thuộc vào chiến lược kinh doanh và chiến lược tái cấu trúc, thậm chí tái lập doanh nghiệp khi đối mặt với những khó khăn trong từng giai đoạn đó.

Bên cạnh đó còn có quan niệm gắn chu kỳ kinh doanh với vòng quay của đồng tiền. Theo đó người ta hiểu chu kỳ kinh doanh của doanh nghiệp là khoảng thời gian kể từ khi xuất tiền mua các nguồn lực ngắn hạn (nguyên vật liệu, nhiên liệu,...) đưa vào sản xuất cho đến khi sản phẩm được sản xuất xong, bán được và thu được tiền về. Khái niệm này được sử dụng nhiều trong các tính toán kế hoạch, tính toán chi phí kinh doanh,...

2.4. Mô hình kinh doanh

2.4.1. Khái niệm mô hình kinh doanh

Xuất hiện từ trước đó nhưng thuật ngữ “Mô hình kinh doanh” thực sự trở nên phổ biến từ đầu những năm 1990 và ngày càng nhận được sự quan

tâm của các nhà nghiên cứu học thuật cũng như nghiên cứu ứng dụng. Tính từ năm 1995, có khoảng 1.800 bài báo được đăng tải trên các tạp chí uy tín trên thế giới có liên quan đến thuật ngữ này [Zott, Amit and Massa, 6/2010]. Và cũng theo các tác giả này, bất chấp việc bùng nổ về số lượng các bài báo được xuất bản, các nhà nghiên cứu vẫn chưa thống nhất với nhau mô hình kinh doanh là gì và thường tiếp cận về mô hình kinh doanh theo mục đích nghiên cứu riêng của mình.

Theo tổng kết của Zott, Amit và Massa [2010], các nghiên cứu về mô hình kinh doanh có thể được chia thành 3 vùng chính: mô hình kinh doanh của các doanh nghiệp kinh doanh trực tuyến và việc ứng dụng công nghệ thông tin vào quản lý doanh nghiệp; mô hình kinh doanh và những vấn đề liên quan đến chiến lược kinh doanh; mô hình kinh doanh và vấn đề quản trị đổi mới và công nghệ trong doanh nghiệp.

Một cách phân loại những nghiên cứu về mô hình kinh doanh khác cũng được đưa ra bởi Ostenwalder, Pigneur và Tucci [2005]. Họ phân loại các nhà nghiên cứu về mô hình kinh doanh theo 3 nhóm với từng cấp độ và có liên quan đến nhau.

Cấp 1, nghiên cứu tổng quát về mô hình kinh doanh

Cấp độ nghiên cứu đầu tiên này bao gồm những nghiên cứu nhằm đưa ra khái niệm thế nào là mô hình kinh doanh, mô hình kinh doanh gồm có những nhân tố nào.

Cấp 2, phân loại mô hình kinh doanh

Cấp độ nghiên cứu này đề cập đến các loại mô hình kinh doanh tổng quát và một số mô hình riêng biệt nhưng vẫn mang những đặc điểm chung. Các tác giả cho rằng những nghiên cứu ở cấp độ này rất có ý nghĩa và có thể áp dụng đối với những ngành công nghiệp cụ thể, chẳng hạn ngành WLAN [Shubar và Lechner 2004], ngành máy tính [Rappa 2004] hay ngành công nghiệp giải trí trên các thiết bị di động [MacInnes, Moneta et al. 2002].

Cấp 3, nghiên cứu tình huống

Cấp độ nghiên cứu này tập trung vào các mô hình kinh doanh trong thực tế kinh doanh.

Các tác giả tiếp cận về mô hình kinh doanh theo các cách không thống nhất và theo các mục tiêu nghiên cứu khác nhau, do đó định nghĩa về mô

hình kinh doanh cũng không thống nhất. Trong số đó, có thể định nghĩa: “Mô hình kinh doanh của doanh nghiệp là một đại diện đơn giản hóa lý luận kinh doanh của doanh nghiệp đó. Nó mô tả doanh nghiệp chào bán cái gì cho khách hàng, làm sao doanh nghiệp tìm đến và thiết lập quan hệ với khách hàng, qua những nguồn nào, những hoạt động và đối tác nào để đạt được điều đó và cuối cùng là, doanh nghiệp đó tạo ra lợi nhuận bằng cách nào”¹¹.

Hay theo Bruce R. Barringer và D. Duane Ireland thì “Mô hình kinh doanh của doanh nghiệp là một kế hoạch hay một hình mẫu mô tả doanh nghiệp đó cạnh tranh, sử dụng những nguồn lực, các quan hệ với khách hàng và lợi nhuận của doanh nghiệp như thế nào để tồn tại và phát triển”¹².

Một mô hình kinh doanh thường đóng vai trò trung gian trong việc kết nối giữa hai lĩnh vực đầu vào kỹ thuật (Technical inputs) và đầu ra kinh tế (Economic outputs) của một doanh nghiệp. Để thực hiện được điều đó, một mô hình kinh doanh cần phải bao gồm 4 trụ cột với 9 nhân tố sau đây¹³:

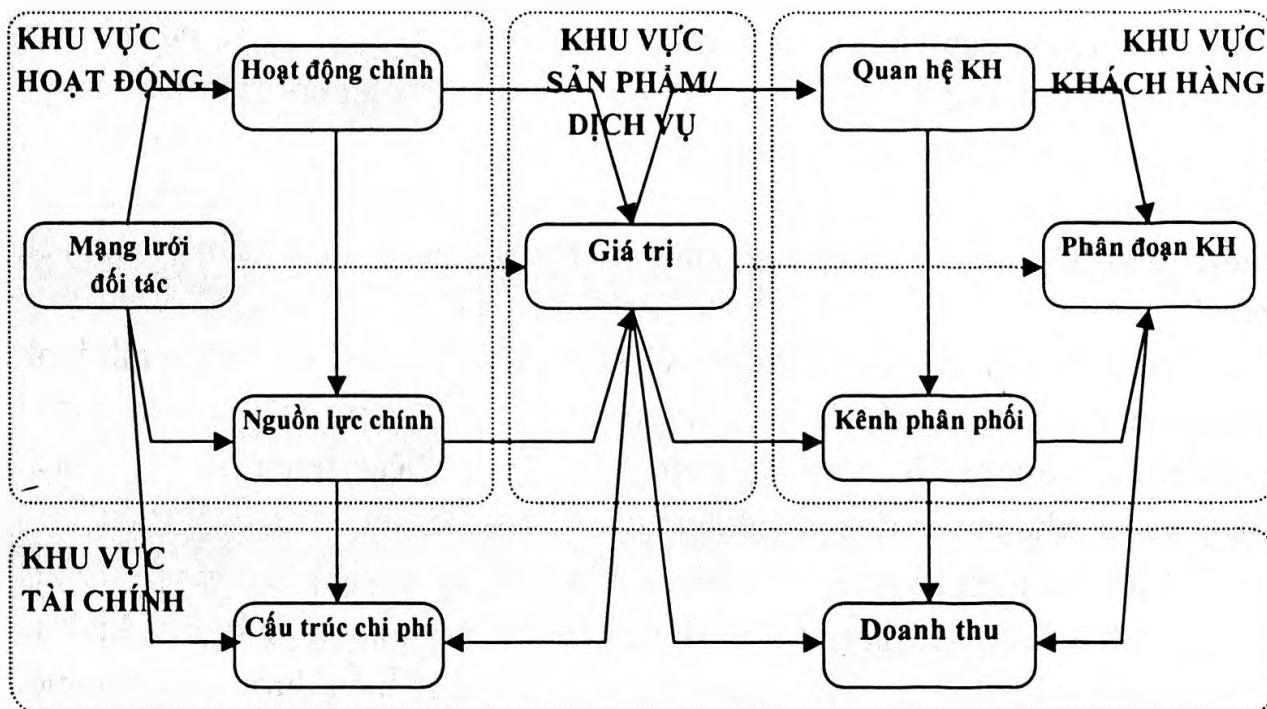
- Hoạt động đổi mới sản phẩm (giá trị đề nghị, phân đoạn khách hàng mục tiêu, năng lực)
- Quản trị cơ sở hạ tầng (mô hình hoạt động, mạng lưới đối tác, nguồn lực và tài sản)
- Quan hệ khách hàng (chiến lược thông tin, cảm xúc và dịch vụ, niềm tin và lòng trung thành)
- Hoạt động tài chính (mô hình thu nhập, cấu trúc chi phí và mô hình lợi nhuận).

¹¹ A. Osterwalder, 2004, “How to describe and improve your business model to compete better”

¹² Bruce R. Barringer và D. Duane Ireland, 2004, “Entrepreneurship successfully launching new ventures

¹³ A. Osterwalder, Y. Pigneur, “An e-Business Model Ontology for Modelling e-Business” 2002

2.4.2. Các yếu tố cấu thành mô hình kinh doanh



Sơ đồ 2.2. Mô hình kinh doanh

(Nguồn: *Supporting Business Model Modelling: A Compromise between Creativity and Constraints*, 2010)

Như đã nói ở trên, trong tác phẩm “An e-Business Model Ontology for Modelling e-Business” được xuất bản năm 2002, hai tác giả A. Osterwalder, Y. Pigneur đã đề xuất một mô hình kinh doanh cho các doanh nghiệp kinh doanh trực tuyến, mô hình bao gồm 4 trụ cột với 9 nhân tố: Hoạt động đổi mới sản phẩm (giá trị đề nghị, phân đoạn khách hàng mục tiêu, năng lực); Quản trị cơ sở hạ tầng (mô hình hoạt động, mạng lưới đối tác, nguồn lực và tài sản); Quan hệ khách hàng (chiến lược thông tin, cảm xúc và dịch vụ, niềm tin và lòng trung thành); Hoạt động tài chính (mô hình thu nhập, cấu trúc chi phí và mô hình lợi nhuận).

Sau đó, A. Osterwalder, Y. Pigneur and C.L. Tucci [2005] đã tìm ra 9 yếu tố cấu thành nên một mô hình kinh doanh nói chung. Bốn trụ cột và chín nhân tố như sau:

- Sản phẩm: giá trị đề nghị
- Khách hàng: khách hàng mục tiêu, kênh phân phối và quan hệ khách hàng

- Quản trị cơ sở hạ tầng: mô hình giá trị, năng lực cạnh tranh cốt lõi và mạng lưới đối tác

- Tài chính: cấu trúc chi phí và mô hình doanh thu.

Chín nhân tố này lại được B. Fritscher and Y. Pigneur sắp xếp lại thành từng nhóm và xác định mối quan hệ giữa các nhân tố trong mô hình 2.2.

2.4.2.1. Khu vực cơ sở hạ tầng

Khu vực cơ sở hạ tầng có ba nhân tố bao gồm: Các nguồn lực chính, mạng lưới đối tác và các hoạt động chính.

Thứ nhất, các nguồn lực chính

Các nguồn lực chính là các nguồn lực chính hay khả năng cung cấp sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp. Những năng lực cốt lõi nào tạo nên khả năng thành công của doanh nghiệp thì cũng là nhân tố giúp cho đối thủ cạnh tranh thành công. Hay nói một cách khác, trong một lĩnh vực, ngành nghề kinh doanh, doanh nghiệp muốn thành công thì phải có một số năng lực cốt lõi nhất định. Chính những nguồn lực này tạo nên lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

Tùy thuộc vào ngành nghề và lĩnh vực kinh doanh mà nguồn lực cốt lõi của doanh nghiệp có thể bao gồm: nguồn nhân lực, đội ngũ chuyên gia, cơ sở dữ liệu, mạng lưới công nghệ thông tin, bằng phát minh sáng chế, thương hiệu, cơ sở vật chất - trang thiết bị, vị trí địa lý, đối tác tiềm năng... để tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững, thậm chí là lợi thế cạnh tranh vượt trội, giúp doanh nghiệp chiến thắng trong cạnh tranh. Để xác định được đâu là nguồn lực cốt lõi của doanh nghiệp cần trả lời được các câu hỏi sau:

- Những nguồn năng lực cốt lõi nào được doanh nghiệp sử dụng để vận hành mô hình kinh doanh?

- Những nguồn lực này liên quan như thế nào đến các đề xuất giá trị của doanh nghiệp, các phân khúc khách hàng tương ứng, các kênh phân phối và các mối quan hệ?

Thứ hai, mạng lưới đối tác

Mạng lưới đối tác bao gồm những tổ chức có quan hệ hợp tác với doanh nghiệp. Các mô hình kinh doanh ngày nay ngày càng phụ thuộc vào một mạng lưới các quan hệ đối tác, liên doanh, hợp tác và liên minh giữa

các doanh nghiệp khác nhau. Các đối tác hợp tác với nhau để chia sẻ, bổ sung và khuếch đại các nguồn lực của nhau để tạo ra năng lực cạnh tranh bổ sung mới. Để xác định được mạng lưới đối tác và tác động đòn bẩy của các đối tác lên mô hình kinh doanh của mình, doanh nghiệp cần trả lời được các câu hỏi như:

- Những đối tác và nhà cung cấp nào mà doanh nghiệp sẽ hợp tác cùng?
- Những nguồn lực chủ yếu nào mà doanh nghiệp sẽ liên quan đến?
- Những nguồn lực này sẽ đóng góp cho những đề xuất giá trị, các kênh phân phối và các mối quan hệ như thế nào?

Thứ ba, các hoạt động chính

Để thực hiện một mô hình kinh doanh, doanh nghiệp cần thực hiện một số hoạt động chủ chốt. Doanh nghiệp có thể tự thực hiện các hoạt động này hoặc thông qua một mạng lưới các đối tác. Các câu hỏi chính cần trả lời như sau:

- Những hoạt động chủ yếu nào chúng ta sử dụng để vận hành mô hình kinh doanh?
- Trong những hoạt động đó thì mô hình kinh doanh cần những nguồn lực chủ yếu nào?
- Những hoạt động đó đóng góp cho những đề xuất giá trị, các kênh phân phối và các mối quan hệ như thế nào?

Thứ tư, khu vực sản phẩm hoặc dịch vụ

Khu vực sản phẩm/dịch vụ gồm một nhân tố đề xuất về giá trị hay tuyên bố về giá trị. Đó là lời khẳng định về giá trị/lợi ích của sản phẩm/dịch vụ mà doanh nghiệp sẽ đem lại cho khách hàng. Chính điều này sẽ thu hút khách hàng và khiến cho khách hàng sẵn lòng bỏ tiền ra để tiêu dùng sản phẩm hoặc sử dụng dịch vụ.

Đề xuất giá trị này sẽ phác họa ra những gói sản phẩm hoặc dịch vụ cụ thể cho từng phân khúc khách hàng của doanh nghiệp. Để xác định các thành phần cấu thành một đề xuất giá trị, doanh nghiệp cần phải trả lời các câu hỏi sau:

- Doanh nghiệp sẽ chào bán sản phẩm, dịch vụ gì ra thị trường?

- Đây là gói sản phẩm, dịch vụ cụ thể mà doanh nghiệp sẽ chào bán cho từng phân khúc khách hàng?

- Những nhu cầu nào của khách hàng mà mỗi một đề xuất giá trị sẽ thỏa mãn?

- Doanh nghiệp có chào bán các cấp độ dịch vụ khác nhau cho những phân khúc khách hàng khác nhau không?

Thứ năm, khu vực khách hàng

Khu vực khách hàng có ba nhân tố bao gồm: Phân đoạn khách hàng mục tiêu, kênh phân phối và quan hệ khách hàng.

Phân đoạn khách hàng mục tiêu: là đối tượng khách hàng chính mà doanh nghiệp hướng đến. Chính những khách hàng này quyết định sự sống còn của doanh nghiệp thông qua hành vi mua hàng. Do đó, doanh nghiệp luôn nỗ lực tìm kiếm và mang lại cho khách hàng những giá trị tốt nhất để đáp ứng được nhu cầu của họ.

Để làm được việc đó mô hình kinh doanh cần phải mô tả rõ và thể hiện sự thấu hiểu đối với mỗi nhóm khách hàng mục tiêu. Nói một cách chính xác hơn, doanh nghiệp phải đánh giá xem mình đã phục vụ nhóm khách hàng riêng biệt với các tính chất và nhu cầu khác nhau chưa. Để nhận biết được nhóm khách hàng tiềm năng và nhu cầu của họ, doanh nghiệp sẽ phải trả lời được những câu hỏi sau đây:

- Doanh nghiệp tạo ra giá trị cho ai?

- Liệu nhóm khách hàng nào trong số các khách hàng nên được phân nhóm theo các phạm trù riêng biệt? với:

- o Sự chào hàng riêng biệt?
- o Kênh liên lạc và phân phối khác nhau?
- o Quan hệ khách hàng đặc biệt?
- o Lợi ích mang lại khác nhau?

Sau khi trả lời được các câu hỏi này và chỉ ra được những phân khúc khách hàng khác nhau trong mô hình kinh doanh thì doanh nghiệp mới tiến hành mô tả từng phân khúc một cách chi tiết hơn. Mỗi phân khúc được cụ thể hóa thông qua những thông tin về nhân khẩu học, xã hội học, thói quen, nhu cầu, phong cách tiêu dùng, lợi ích tìm kiếm... Sau đó, các khách hàng

hiện tại của doanh nghiệp cũng sẽ được phân nhóm vào từng phân khúc này. Cuối cùng, doanh nghiệp sẽ bổ sung những thông tin thống kê đối với từng phân khúc như số khách hàng hiện tại, quy mô thị trường, lợi nhuận, tiềm năng phát triển... để hoàn thiện thông tin về từng phân khúc thị trường.

Kênh phân phối là kênh mà doanh nghiệp thông qua đó để bán sản phẩm, dịch vụ; là sự kết nối giữa doanh nghiệp, những đề xuất giá trị của doanh nghiệp với khách hàng của nó. Doanh nghiệp có thể tiếp cận khách hàng thông qua rất nhiều kênh liên lạc và phân phối khác nhau như: bộ phận bán lẻ, đội ngũ kinh doanh, chi nhánh, văn phòng đại diện, cửa hàng giới thiệu sản phẩm, website, các phương thức quảng cáo, hội nghị giới thiệu, hội nghị khách hàng...

Kênh phân phối và liên lạc ngày càng trở nên quan trọng và cần thiết hơn trong việc thiết kế mô hình kinh doanh. Một kênh phân phối hiệu quả là một sự khác biệt lớn và tạo lợi thế tốt cho doanh nghiệp trong cạnh tranh. Để xác định được một kênh phân phối hiệu quả cần trả lời được các câu hỏi sau đây:

- Doanh nghiệp tìm kiếm thị trường qua kênh liên lạc và phân phối nào?
- Các kênh phân phối có hoạt động tốt không?
- Giá trị và hiệu quả mà mỗi kênh phân phối mang lại?
- Doanh nghiệp quảng bá và rao bán giá trị đề xuất qua kênh phân phối nào?
- Doanh nghiệp tìm đến khách hàng qua những kênh phân phối nào?

Quan hệ khách hàng là hình thức kết nối, tương tác, sợi dây gắn kết giữa doanh nghiệp với khách hàng. Việc quản trị mối quan hệ khách hàng trong mô hình kinh doanh là điều cốt yếu để thỏa mãn sự mong đợi của khách hàng. Khách hàng ở các phân khúc khác nhau sẽ có những mong muốn khác nhau về mối quan hệ với doanh nghiệp. Do đó, một mô hình kinh doanh đúng đắn sẽ phải xác định một chiến lược quản trị quan hệ khách hàng đối với từng phân khúc một cách rõ ràng.

Một số câu hỏi chính sau đây sẽ giúp xác định mối quan hệ của doanh nghiệp với khách hàng.

- Doanh nghiệp có phát triển mối quan hệ với các nhóm khách hàng khác nhau ở các mức độ khác nhau hay không?

- Nguồn động lực cho mỗi mối quan hệ khách hàng liên quan đến thời gian và chi phí?
- Doanh nghiệp phát triển và duy trì cơ chế quan hệ như thế nào đối với mỗi phân khúc khách hàng?

2.4.2.2. Khu vực tài chính

Khu vực tài chính có hai nhân tố bao gồm cấu trúc chi phí và doanh thu.
Thứ nhất, cấu trúc chi phí

Những chi phí cần thiết mà doanh nghiệp phải chịu khi vận hành mô hình kinh doanh. Đây là kết quả từ các thành phần khác nhau của mô hình hay nói cách khác mỗi chi phí có thể truy ngược lại từ các thành phần khác nhau của mô hình kinh doanh.

Doanh nghiệp phải trả lời các câu hỏi sau để tìm ra các cấu trúc chi phí hợp lý cho mô hình kinh doanh của mình:

- Các vị trí chi phí quan trọng nhất trong mô hình kinh doanh của doanh nghiệp là gì? (chẳng hạn như chi phí tiếp thị, quản trị, quan hệ khách hàng, sản xuất, R&D...).
- Các vị trí có thể dễ dàng kết nối với các thành phần khác nhau của mô hình kinh doanh không?
- Chi phí có thể được tính cho từng phân khúc khách hàng không?

Thứ hai, doanh thu

Là nguồn mà qua đó doanh nghiệp sẽ có được thu nhập từ khách hàng nhờ giá trị tạo ra và những hoạt động tiếp xúc với khách hàng. Các nguồn doanh thu này đến từ một hoặc một vài phân khúc khách hàng, những người sẵn sàng trả tiền cho những giá trị mà họ nhận được từ doanh nghiệp. Các nguồn doanh thu này đến thông qua các hình thức như: bán hàng, cho vay, cấp giấy phép, tiền hoa hồng, phí chuyển nhượng, phí quảng cáo...

Để xác định được nguồn doanh thu đến từ đâu và hiệu quả của từng nguồn, doanh nghiệp cần tìm câu trả lời cho những câu hỏi dưới đây:

- Các nguồn thu nhập của doanh nghiệp đến từ đâu?
- Các nguồn thu nhập nào sẽ đến từ mỗi phân khúc khách hàng với những đề xuất giá trị?

- Mỗi nguồn doanh thu đóng góp tỷ lệ như thế nào vào tổng doanh thu?

Như vậy, một mô hình kinh doanh có thể được hình dung bằng cách mô tả cụ thể 9 nhân tố thành phần như trên. Mô hình kinh doanh đóng vai trò trung gian, nếu được thiết kế tốt sẽ kết nối được hai lĩnh vực “đầu vào kỹ thuật” và “đầu ra kinh tế”, có tác động nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

2.5. Xu hướng phát triển kinh doanh

2.5.1. Kinh doanh trong xu thế hội nhập và toàn cầu hóa

Toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế đang là xu thế chung của thế giới. Sự tham gia của một quốc gia vào sân chơi quốc tế nói chung và gia nhập vào các thể chế kinh tế nói riêng góp phần chuyển dịch cơ cấu kinh tế, thúc đẩy cải cách và tăng trưởng kinh tế. Theo đó, hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp cũng sẽ đứng trước những vận hội và khó khăn mới.

Xu thế hội nhập và toàn cầu hóa sẽ mang lại cho doanh nghiệp những thời cơ chủ yếu sau đây:

Thứ nhất, thị trường mở rộng

Hội nhập với nền kinh tế quốc tế và tham gia vào các thể chế kinh tế trên thế giới mở ra cho các doanh nghiệp một thị trường tiêu thụ sản phẩm rộng lớn. Chỉ tính riêng việc gia nhập vào WTO, các doanh nghiệp Việt Nam đã có cơ hội tiếp cận thị trường rộng lớn của 150 quốc gia thành viên, chiếm 85% thương mại hàng hóa và 90% thương mại dịch vụ toàn cầu. Trên thị trường đó, những rào cản từ trước đến nay như hạn ngạch, giấy phép, thuế quan... sẽ dần được gỡ bỏ, chúng ta sẽ bình đẳng với hàng hóa đến từ các quốc gia khác.

Thứ hai, doanh nghiệp sẽ có cơ hội bình đẳng trong việc tiếp cận vốn tín dụng, công nghệ, nhân lực từ nước ngoài

Đây vốn là những điểm hạn chế rất khó khắc phục của nền kinh tế nước ta.

Thứ ba, môi trường kinh doanh được cải thiện

Như là một điều kiện tiên quyết của quá trình hội nhập, môi trường kinh doanh của một quốc gia sẽ được cải thiện theo hướng công bằng, bình đẳng, minh bạch. Hội nhập sẽ thúc đẩy các cơ quan quản lý tích cực đổi mới

thể chế, chính sách, sắp xếp lại hệ thống quản lý, làm trong sạch đội ngũ công chức, cải cách thủ tục hành chính, chống quan liêu, tham nhũng...

Thứ tư, áp lực hội nhập

Áp lực hội nhập cũng khiến các doanh nghiệp phải tổ chức, sắp xếp lại sản xuất, nâng cao sức cạnh tranh của sản phẩm, tiến hành liên doanh liên kết với các đối tác nước ngoài.

Thứ năm, cơ hội giải quyết tranh chấp công bằng

Trong kinh doanh luôn có tranh chấp, trước đây khi những tranh chấp xảy ra thường được giải quyết theo luật của nước sở tại. Điều này thường không công bằng với các doanh nghiệp Việt Nam. Khi đã là thành viên của các thể chế, mọi tranh chấp thương mại sẽ được giải quyết theo các điều khoản quy định của từng thể chế đó. Điều này sẽ đảm bảo sự công bằng hơn cho các bên tham gia tranh chấp.

Tuy nhiên, toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế không chỉ mang lại những cơ hội mà còn đặt ra rất nhiều những thách thức mà các doanh nghiệp cần phải đối mặt:

Thứ nhất, yêu cầu của thị trường khắt khe hơn

Thị trường thế giới đòi hỏi sản phẩm phải có chất lượng cao hơn, khách hàng có nhiều cơ hội hơn để lựa chọn loại hàng hóa mình cần. Do đó, khách hàng sẽ có những đòi hỏi cao hơn về chất lượng, an toàn sức khỏe cho người sử dụng, bảo vệ môi trường...

Thứ hai, cạnh tranh sẽ trở nên khốc liệt hơn

Cơ hội thị trường mở rộng cũng đồng nghĩa với việc cạnh tranh sẽ trở nên khốc liệt hơn do các doanh nghiệp tại các nước khác cũng có cơ hội xâm nhập và cạnh tranh trên chính thị trường nội địa; tại thị trường nước ngoài, các doanh nghiệp trong nước cũng phải cạnh tranh bình đẳng, không có bất cứ sự ưu đãi hay hạn chế đặc biệt nào.

Thứ ba, sự dịch chuyển lao động cấp cao

Sự dịch chuyển lao động cấp cao giữa các nước thành viên WTO sẽ diễn ra sôi động do đó cuộc cạnh tranh để tìm kiếm và giữ nguồn nhân lực chất lượng cao sẽ diễn ra gay gắt hơn, có thể gây ra tình trạng thiếu nhân lực.

Thứ tư, dỡ bỏ các chính sách ưu đãi

Khi hội nhập, nhiều chính sách ưu đãi đối với các doanh nghiệp vừa

và nhỏ, doanh nghiệp thuộc một số ngành kinh doanh sẽ bị dỡ bỏ hoặc lần lượt bị dỡ bỏ. Do đó, có thể có những khó khăn nhất định đối với các doanh nghiệp trong nước khi cạnh tranh.

Thứ năm, sự hiểu biết về thị trường và luật chơi còn hạn chế

Khi hội nhập, các doanh nghiệp trong nước phải chấp nhận luật lệ chung và luật lệ của từng đối tác; thương mại và đầu tư tăng nhanh, các vụ kiện tụng tranh chấp sẽ ngày càng nhiều hơn. Trong khi đó, hệ thống pháp luật của ta chưa hoàn chỉnh, kinh nghiệm giải quyết tranh chấp còn chưa có, các doanh nghiệp trong nước thiếu hiểu biết về thị trường và luật pháp quốc tế... Tất cả những yếu tố đó là những khó khăn đối với các doanh nghiệp Việt Nam trong quá trình hội nhập.

Đó là những cơ hội và thách thức chủ yếu đối với các doanh nghiệp Việt Nam khi tham gia vào sân chơi hội nhập. Các cơ hội cũng đồng thời bao hàm sự thách thức, không có yếu tố nào chỉ mang lại thuận lợi, cũng không có yếu tố nào hoàn toàn là khó khăn. Cơ hội và thách thức luôn đan xen và chuyển hóa lẫn nhau, cơ hội của ngành này có thể là thách thức với ngành khác và ngược lại. Điều quan trọng là doanh nghiệp phải chuẩn bị tốt điều kiện và tiềm lực để có thể tận dụng tốt cơ hội và đương đầu tốt với những nguy cơ do thị trường mang lại.

2.5.2. Một số xu hướng phát triển kinh doanh trong tương lai

2.5.2.1. Thương mại điện tử

Kinh doanh trực tuyến hay thương mại điện tử (Electronic Business - eBusiness) là có thể được định nghĩa là việc áp dụng công nghệ thông tin và truyền thông vào hỗ trợ cho các tất cả các hoạt động kinh doanh. Thương mại đóng vai trò luân chuyển hàng hóa và dịch vụ giữa các doanh nghiệp, nhóm và cá nhân; là phần không thể thiếu đối với bất cứ một hoạt động kinh doanh hay bất cứ doanh nghiệp nào. Thương mại điện tử tập trung vào việc sử dụng công nghệ thông tin và truyền thông để tiến hành các hoạt động và thiết lập các mối quan hệ ở bên ngoài của doanh nghiệp với các cá nhân, các nhóm và các doanh nghiệp khác. Thuật ngữ eBusiness được sử dụng lần đầu tiên bởi đội ngũ tiếp thị và Internet của IBM năm 1996.

Thương mại điện tử cho phép các doanh nghiệp kết nối hệ thống dữ liệu bên trong và bên ngoài doanh nghiệp một cách hiệu quả và linh hoạt

hơn; hợp tác một cách chặt chẽ hơn với nhà cung cấp và các đối tác; qua đó có thể thỏa mãn được tốt hơn nhu cầu và sự mong đợi của khách hàng.

Căn cứ vào sự phân chia thành 2 nhóm nhà cung cấp/nhà sản xuất và người tiêu dùng/khách hàng, ta có thể phân loại thương mại điện tử thành các nhóm sau đây:

Doanh nghiệp - Doanh nghiệp (Business-To-Business hay B2B):

Mô tả giao dịch thương mại giữa các doanh nghiệp, chẳng hạn như giữa nhà sản xuất và người bán buôn hay giữa người bán buôn và người bán lẻ. Khối lượng giao dịch B2B lớn hơn rất nhiều khối lượng giao dịch B2C (Doanh nghiệp - Người tiêu dùng). Lý do cơ bản là trong một chuỗi cung ứng có rất nhiều giao dịch B2B từ các nhà thầu phụ hoặc nhà cung cấp các nguyên liệu thô, trong khi đó giao dịch B2C chỉ được thực hiện khi sản phẩm đã hoàn thiện tới tay người tiêu dùng cuối cùng.

Doanh nghiệp - Người tiêu dùng (Business-To-Customer hay B2C):

Mô tả giao dịch thương mại giữa các doanh nghiệp tới người tiêu dùng cuối cùng. Đây là một hình thức bán lẻ sản phẩm hàng hóa và dịch vụ thông qua mạng Internet thay vì thông qua hệ thống cửa hàng, đại lý như thông thường.

Doanh nghiệp - Nhân viên (Business-To-Employee hay B2E):

Thương mại điện tử B2E cho phép doanh nghiệp sử dụng một mạng lưới nội bộ cho phép doanh nghiệp cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ cho nhân viên của mình. Thông thường các doanh nghiệp sử dụng B2E để tự động hóa các quy trình liên quan đến nhân lực trong nội bộ doanh nghiệp.

Doanh nghiệp - Chính phủ (Business-To-Government hay B2G):

Là một dạng của B2B, tiếp thị dịch vụ cho khu vực công nhằm cung cấp sản phẩm và dịch vụ cho các cơ quan chính phủ ở các cấp khác nhau như chính phủ, chính quyền địa phương thông qua các kỹ thuật truyền thông như quan hệ công chúng, xây dựng thương hiệu, truyền thông...

Chính phủ - Doanh nghiệp (Government-To-Business hay G2B):

Là sự tương tác trực tuyến, phi thương mại giữa các cơ quan Chính phủ với các doanh nghiệp với mục đích cung cấp thông tin và tư vấn doanh nghiệp.

Chính phủ - Chính phủ (Government-To-Government hay G2G):

Là sự tương tác trực tuyến, phi thương mại giữa các cơ quan, ban

ngành, tổ chức thuộc chính phủ với các cơ quan, ban ngành, tổ chức khác thuộc chính phủ.

Chính phủ - Công dân (Government-To-Citizen hay G2C):

Là sự truyền thông giữa chính phủ với khu vực tư nhân hay công dân của mình.

Người tiêu dùng - Người tiêu dùng (Consumer-to-Consumer hay C2C):

Là giao dịch thương mại trực tuyến giữa những người tiêu dùng thông qua một bên thứ ba, chẳng hạn một trang web làm trung gian đấu giá trực tuyến hay trung gian bán hàng...

Người tiêu dùng - Doanh nghiệp (Consumer-To-Business hay C2B):

Là mô hình kinh doanh trong đó người tiêu dùng tạo ra giá trị và bán lại giá trị đó cho doanh nghiệp. Mô hình này đảo lộn quan niệm kinh doanh truyền thống khi doanh nghiệp tạo ra giá trị và bán nó cho người tiêu dùng.

2.5.2.2. Kinh doanh theo mạng

Kinh doanh đa cấp (Multi-Level Marketing) hoặc kinh doanh theo mạng (Network Marketing) hay bán hàng đa cấp là một thuật ngữ chung dùng để chỉ một phương thức tiếp thị sản phẩm. Đây là hoạt động kinh doanh, bán hàng trực tiếp mà người tiêu dùng có thể trực tiếp đến mua hàng tại công ty hoặc qua một nhà phân phối duy nhất mà không phải thông qua các đại lý hay cửa hàng bán lẻ.

Theo Khoản 11 - Điều 3 - Luật cạnh tranh thì “Bán hàng đa cấp là phương thức tiếp thị để bán lẻ hàng hóa đáp ứng các điều kiện sau đây:

- Việc tiếp thị để bán lẻ hàng hóa được thực hiện thông qua mạng lưới người tham gia bán hàng đa cấp gồm nhiều cấp, nhiều nhánh khác nhau;

- Hàng hóa được người tham gia bán hàng đa cấp tiếp thị trực tiếp cho người tiêu dùng tại nơi ở, nơi làm việc của người tiêu dùng hoặc địa điểm khác không phải là địa điểm bán lẻ thường xuyên của doanh nghiệp hoặc của người tham gia;

- Người tham gia bán hàng đa cấp được hưởng tiền hoa hồng, tiền thưởng hoặc lợi ích kinh tế khác từ kết quả tiếp thị bán hàng của mình và của người tham gia bán hàng đa cấp cấp dưới trong mạng lưới do mình tổ chức và mạng lưới đó được doanh nghiệp bán hàng đa cấp chấp thuận”.

Hình thức kinh doanh này có rất nhiều ưu điểm:

Thứ nhất, đối với các doanh nghiệp kinh doanh đa cấp

Các doanh nghiệp không cần dùng chi phí quảng cáo quá lớn để tiếp thị sản phẩm, tiết kiệm được chi phí kho tàng bên bãi, tập trung kinh phí vào phát triển sản phẩm và đội ngũ kinh doanh khổng lồ, mang lại lợi ích kinh tế lớn hơn cho những người tham gia, chống hàng giả hàng nhái...

Thứ hai, đối với người tiêu dùng

Thông qua hệ thống bán hàng đa cấp người tiêu dùng được sử dụng sản phẩm có chất lượng tốt, giá cả hợp lý; được cung cấp thông tin và chăm sóc trong suốt quá trình sử dụng sản phẩm; được hưởng lợi từ nhiều chương trình khuyến mại từ công ty do không mất các chi phí quảng cáo thông thường; người tiêu dùng còn có thể có cơ hội tăng thêm thu nhập nếu tham gia và trở thành thành viên của mạng lưới mà không cần từ bỏ công việc chính...

Thứ ba, đối với quốc gia

Kinh doanh đa cấp tạo ra nhiều việc làm và tăng thu nhập quốc dân và thu nhập của người tham gia hệ thống. Hiện nay kinh doanh đa cấp đang phát triển mạnh mẽ ở hầu khắp các quốc gia và các vùng lãnh thổ với hơn 30.000 công ty lớn đã phân phối sản phẩm theo mô hình này. Theo thống kê của Liên đoàn bán hàng trực tiếp thế giới (WFDSA) năm 2010, tổng số người tham gia bán hàng đa cấp trên thế giới đã lên tới 75 triệu người, doanh thu toàn ngành đạt 400 tỷ đôla Mỹ.

Ở Việt Nam, hoạt động kinh doanh đa cấp xuất hiện từ những năm đầu của thế kỷ 21, đến năm 2004 có khoảng 20 công ty kinh doanh trong lĩnh vực bán hàng đa cấp chủ yếu phân phối các sản phẩm chăm sóc sức khỏe và sắc đẹp. Tháng 10/2009, Hiệp hội bán hàng đa cấp Việt Nam (Vietnam MLMA) được thành lập và chính thức ra mắt vào tháng 3/2010. Năm 2009, bán hàng đa cấp đạt lợi nhuận 2.799 tỷ đồng gấp 4,5 lần lợi nhuận năm 2006. Theo báo cáo của Bộ Công Thương, tính đến tháng 6/2011 đã có 63 doanh nghiệp được cấp giấy phép tổ chức kinh doanh bán hàng đa cấp. Tuy nhiên, nếu luật pháp chưa thực sự rõ ràng, người kinh doanh dễ dàng lợi dụng loại hình này để lừa bịp khách hàng.

2.5.2.3. *Nhượng quyền thương mại*

Hình thức kinh doanh nhượng quyền thương mại (NQTM) đã xuất hiện và phát triển từ lâu ở những nước có nền kinh tế phát triển. Theo thông lệ quốc tế, nhượng quyền thương mại được coi là một hoạt động thương mại, trong đó, bên nhượng quyền (franchisor) sẽ chuyển mô hình kinh doanh, nhãn hiệu hàng hóa, dịch vụ, bí quyết kinh doanh, biểu tượng kinh doanh, quảng cáo cho bên nhận quyền (franchisee). Bên nhận quyền sau khi ký hợp đồng nhượng quyền (uniform franchise offering circular - UFOC) được phép khai thác trên một không gian địa lý nhất định và phải trả phí nhượng quyền (franchise fee) và tỷ lệ phần trăm doanh thu định kỳ (loyalty fee) cho bên nhượng quyền, trong một khoảng thời gian nhất định.

Nhượng quyền thương mại cũng đã du nhập vào Việt Nam và được dự đoán sẽ phát triển bùng nổ trong một vài năm tới. Hiện nay có rất nhiều thương hiệu nổi tiếng đã vào Việt Nam theo con đường này như KFC, Qualitea, Lotteria, Jollibee, The Body Shop... Các thương hiệu Việt đi tiên phong phát triển mô hình này cũng có thể kể đến như Cà phê Trung Nguyên, Phở 24, Bánh Kinh đô, thời trang Foci, chuỗi cửa hàng tiện lợi G7 Mart...

Việc phát triển một thương hiệu nhượng quyền hay kinh doanh nhượng quyền thương mại tương đối phức tạp và chịu sự tác động của nhiều nhân tố:

Nhân tố đầu tiên có ảnh hưởng đến thành công của kinh doanh nhượng quyền thương mại chính là *bản sắc thương hiệu*. Đây chính là giá trị cốt lõi, là phần hồn của thương hiệu giúp tạo dấu ấn trong tâm trí khách hàng, giúp tạo sự khác biệt so với đối thủ cạnh tranh. Chính bản sắc thương hiệu tạo ra lợi thế cạnh tranh tuyệt đối cho người nhận nhượng quyền bắt đầu khởi sự hoạt động kinh doanh.

Nhân tố ảnh hưởng thứ hai chính là *sự tin tưởng tuyệt đối vào mô hình kinh doanh* của người nhận nhượng quyền. Thiếu sự tin tưởng này người nhận nhượng quyền không thể đảm bảo được tính đồng bộ của toàn thể các cửa hàng trong cả hệ thống. Nghiêm trọng hơn, việc thiếu tin tưởng dẫn đến làm sai có thể phải nhận các mức kỷ luật từ người nhượng quyền. Việc này

gây trở ngại cho việc mở rộng kinh doanh của hệ thống, sẽ gây thiệt hại cho cả hai bên.

Sự am hiểu địa phương cũng là nhân tố quan trọng đảm bảo sự phù hợp giữa đặc tính của sản phẩm với nhu cầu của khách hàng sở tại. Sự am hiểu này còn giúp người nhận nhượng quyền trong những việc liên quan đến bất động sản, nguồn cung hàng hóa, luật pháp, tài chính...

Nhân tố tiếp theo chính là *chiến lược kinh doanh dài hạn và khả năng tài chính của người nhận nhượng quyền*. Chi phí đầu tư ban đầu khá lớn bao gồm phí nhượng quyền, chi phí đầu tư cửa hàng, nguồn hàng, một phần chi phí đào tạo, chi phí lao động... Những chi phí này chỉ có thể được bù đắp và doanh nghiệp bắt đầu có lợi nhuận sau hàng năm, thậm chí vài năm. Do đó người nhận nhượng quyền phải có tiềm lực tài chính và có kế hoạch rõ ràng để có thể tồn tại đến khi được hưởng thành quả.

Theo con số thống kê tại Mỹ, trung bình chỉ có 23% doanh nghiệp nhỏ kinh doanh độc lập có thể tồn tại sau 5 năm kinh doanh, trong khi đó tỷ lệ này đối với các doanh nghiệp mua quyền thương mại là 92% (Franchise - Bí quyết thành công bằng con đường nhượng quyền kinh doanh - Lý Quý Trung). Tỷ lệ thành công cao hơn của các doanh nghiệp mua quyền thương mại là nhờ có các lợi thế sau:

Người mua quyền thương mại được sử dụng *uy tín thương hiệu* của người chủ thương hiệu để kinh doanh, đây là một tài sản có giá trị lớn và được xây dựng qua nhiều năm.

Người mua quyền thương mại được *quyền phân phối sản phẩm hàng hóa và dịch vụ* trong một khu vực địa lý nhất định. Việc bán quyền thương mại cho một đối tác khác trong các khu vực địa lý gần kề nhau sẽ được người bán cân nhắc trên cơ sở cầu về sản phẩm nhằm đảm bảo lợi ích cho cả người bán và người mua quyền thương mại.

Người mua quyền thương mại sẽ được *thừa hưởng một số lượng khách hàng* nhất định từ hệ thống.

Người mua sẽ nhận được *sự hỗ trợ, giúp đỡ từ người bán*, có thể là chủ thương hiệu hoặc đại lý quyền thương mại độc quyền. Trước khi khai trương người mua thường nhận được sự hỗ trợ về kỹ thuật, đào tạo, thiết kế,

lựa chọn địa điểm, nguồn cung hàng, tiếp thị, quảng cáo... Sau khi khai trương có thể người bán vẫn tiếp tục hỗ trợ về tiếp thị, quảng cáo và tái đào tạo.

Ở một số nước phát triển, người mua có thể được *vay tiền ưu đãi từ ngân hàng* nếu ký được hợp đồng mua bán quyền thương mại hay người mua quyền thương mại còn được người bán quyền thương mại đứng ra *bảo lãnh vay tiền* ngân hàng. Điều này chưa xảy ra ở Việt Nam nhưng cũng là xu thế chung của thời kỳ hội nhập.

Người ta thấy rằng, trong thời kỳ khủng hoảng kinh tế, kinh doanh bằng hình thức nhượng quyền thương mại có xu hướng gia tăng. Hình thức này khuyến khích các nỗ lực cá nhân và việc sử dụng nguồn vốn tự có trong bối cảnh hoạt động kinh doanh rất rủi ro và sự khó khăn khi huy động vốn thông qua ngân hàng hay thị trường chứng khoán.

Tóm tắt chương

Chương 2 giới thiệu với người đọc khái niệm kinh doanh và một số vấn đề cơ bản về kinh doanh như phân loại hoạt động kinh doanh, chu kỳ kinh doanh, mô hình kinh doanh và một số những xu hướng phát triển cách thức kinh doanh trong xu thế toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế. Qua đó, người đọc có thể nắm được những nội dung căn bản về kinh doanh và có được những hình dung bước đầu về việc tổ chức hoạt động kinh doanh hay vận hành một doanh nghiệp kinh doanh trên thực tế.

Hoạt động kinh doanh về cơ bản được phân loại theo tính chất pháp lý, theo hệ thống phân ngành kinh tế Việt Nam, theo loại hình sản xuất và theo phương pháp tổ chức sản xuất.

Theo tính chất pháp lý, hoạt động kinh doanh diễn ra trong 3 nhóm chủ thể kinh tế là doanh nghiệp (với 6 loại hình doanh nghiệp cụ thể), hợp tác xã và hộ kinh doanh cá thể. Các chủ thể này có thể lựa chọn thực hiện một, một số hoặc tất cả các khâu trong quá trình từ cung ứng nguyên vật liệu đến sản xuất và cung ứng một (một số) loại sản phẩm (dịch vụ) nào đó đến tay người tiêu dùng với mục tiêu sinh lời. Cách tiếp cận phân loại thứ hai là theo “Hệ thống ngành kinh tế của Việt Nam” 2007, các ngành kinh tế được phân thành 21 nhóm ngành với nhiều phân ngành nhỏ hơn (cấp 3, cấp 4). Cách phân ngành này căn cứ vào hệ thống phân ngành chuẩn ISIC Rev.4 của Liên hiệp quốc. Ngoài ra, còn có thể phân loại hoạt động sản xuất kinh doanh theo loại hình sản xuất (loại hình sản xuất khối lượng lớn, loại hình sản xuất hàng loạt, loại hình sản xuất đơn chiếc) hay theo phương pháp tổ chức sản xuất (phương pháp sản xuất dây chuyền và phương pháp sản xuất theo nhóm).

Về tính chu kỳ, hoạt động kinh doanh ở phạm vi kinh tế quốc dân hay phạm vi doanh nghiệp cũng tuân theo quy luật và có tính chu kỳ nhất định. Nếu theo kinh tế vĩ mô, chu kỳ kinh doanh gồm có 3 giai đoạn là giai đoạn mở rộng - giai đoạn suy thoái và giai đoạn phục hồi, thì chu kỳ kinh doanh của một doanh nghiệp có thể được chia thành nhiều giai đoạn hơn. Về cơ bản, nó bao bao gồm: giai đoạn hình thành, giai đoạn bắt đầu phát triển, giai đoạn phát triển nhanh, giai đoạn trưởng thành và giai đoạn suy thoái. Trong

mỗi một giai đoạn, doanh nghiệp sẽ phải đối mặt với những vấn đề cụ thể và phải vượt qua trước khi chuyển sang giai đoạn phát triển tiếp theo.

Cũng trong chương này, khái niệm mô hình kinh doanh được lựa chọn để giới thiệu nhằm giúp người đọc hình dung được những vấn đề khái quát nhất trong việc tổ chức hoạt động trong nội bộ một doanh nghiệp. Mô hình kinh doanh, với nhiều quan niệm và định nghĩa còn chưa thống nhất, được coi là có vai trò kết nối hai vấn đề cơ bản và quan trọng nhất trong một doanh nghiệp là đầu vào kỹ thuật và đầu ra kinh tế. Mô hình kinh doanh sẽ là sự mô tả trực quan và dễ hiểu về cách thức doanh nghiệp tạo ra giá trị (tổ chức sản xuất) và chuyển giao giá trị (cung ứng sản phẩm/dịch vụ) cho khách hàng mục tiêu của mình.

Cuối cùng, Chương 2 cũng đề cập và gợi mở ra những xu hướng phát triển kinh doanh trong môi trường toàn cầu thông qua việc phân tích vấn đề kinh doanh trong xu thế hội nhập và toàn cầu hóa và một số xu hướng kinh doanh phổ biến trong tương lai như thương mại điện tử, kinh doanh theo mạng (kinh doanh đa cấp) và hình thức kinh doanh nhượng quyền thương mại. Những nội dung này đã khép lại chương 2 nhưng cũng có thể sẽ giúp người đọc gợi mở, thậm chí sáng tạo ra những hình thức và cách thức kinh doanh đa dạng trong tương lai.

Từ khóa

B2B: Business -To-Business

B2C: Business-To-Customer

B2E: Business-To-Employee

B2G: Business-To-Government

C2B: Consumer-To-Business

C2C: Consumer-To-Consumer

G2B: Government-To-Business

G2C: Government-To-Citizen

G2G: Government-To-

Government

Chu kỳ kinh doanh

Chu kỳ kinh tế

Chủ sở hữu

Công ty cổ phần

Công ty hợp danh

Công ty TNHH một thành viên

Công ty TNHH hai thành viên
trở lên

Doanh nghiệp

Doanh nghiệp liên doanh

Doanh nghiệp nước ngoài

Doanh nghiệp tư nhân

Hộ kinh doanh cá thể

Hợp tác xã

Khu vực công nghiệp và
xây dựng

Khu vực dịch vụ

Khu vực sản xuất sơ khai

Khu vực tri thức

Kinh doanh

Kinh doanh đa cấp

Kinh doanh đa ngành

Kinh doanh đơn ngành

Kinh doanh theo mạng

Mô hình kinh doanh

Người nhận nhượng
quyền

Người nhượng quyền

Nhóm công ty

Nhượng quyền thương
mại

Sản xuất đơn chiếc

Sản xuất hàng loạt

Sản xuất khối lượng lớn

Sản xuất theo dây chuyền

Sản xuất theo nhóm

Tầm nhìn quản trị

Thương mại điện tử

Tư duy kinh doanh

Hướng dẫn ôn tập và thảo luận

1. Kinh doanh là gì? Những hoạt động kinh doanh chủ yếu?
2. Tư duy kinh doanh là gì? Tại sao nhà quản trị lại cần phải có tư duy kinh doanh? Những biểu hiện của một tư duy kinh doanh tốt?
3. Phân ngành kinh tế là gì? Ý nghĩa của việc phân ngành trong việc nhận thức kinh doanh và quản trị kinh doanh?
4. Loại hình sản xuất là gì? Nêu những đặc điểm quan trọng của mỗi loại hình sản xuất? Ý nghĩa của việc phân nhóm theo loại hình sản xuất?
5. Phương pháp tổ chức sản xuất là gì? Nêu những đặc trưng của phương pháp tổ chức sản xuất theo dây chuyền và theo nhóm?
6. Phân loại hoạt động kinh doanh theo loại hình tổ chức (tính chất pháp lý)? Ưu nhược điểm chính của từng loại hình tổ chức? Tại sao loại hình doanh nghiệp lại được khuyến khích phát triển?
7. Chu kỳ kinh doanh của doanh nghiệp là gì? Các chu kỳ kinh doanh cơ bản? Ý nghĩa của việc nghiên cứu chu kỳ kinh doanh của doanh nghiệp?
8. Mô hình kinh doanh là gì? Các thành phần cơ bản của mô hình kinh doanh theo quan điểm của A. Osterwalder, Y. Pigneur và L.C. Tucci?
9. Nêu và phân tích những cơ hội và nguy cơ đối với hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp trong xu thế toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế?
10. Nêu và phân tích những xu hướng kinh doanh mới trong xu thế toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế?
11. Thương mại điện tử là gì? Lợi ích của thương mại điện tử? Các hình thức thương mại điện tử phổ biến?
12. Kinh doanh theo mạng (Kinh doanh đa cấp) là gì? Mô hình kinh doanh theo mạng có những lợi ích cơ bản nào?
13. Nhượng quyền thương mại là gì? Những yếu tố nào ảnh hưởng đến việc phát triển kinh doanh thông qua nhượng quyền thương mại? Tại sao nói kinh doanh bằng hình thức nhượng quyền thương mại sẽ thuận lợi hơn khởi tạo một doanh nghiệp mới?

Tài liệu tham khảo

Tài liệu tiếng Anh:

1. ISIC Rev.4 - Hệ thống Phân ngành chuẩn quốc tế đã được Ủy ban Thống kê Liên hiệp quốc thông qua tháng 3/2006.
2. Fritscher B, Pigneur Y, Supporting business model modelling (2010): A compromise between creativity and constraints. Lecture Notes in Computer Science, 5963, Springer-Verlag: 28-43
3. Osterwalder A, Pigneur Y, Tucci CL, Clarifying business models (2005): Origins, present and the future of the concept, Communications of the Association for Information Systems (AIS), 15, article
4. Zott C, Amit R, Massa L (2010), The business model: Theoretical roots, recent development, and future research. IESE Business School, University of Navarra, Working paper, WP-862
5. Bruce R. Barringer, Duane Ireland (2009), Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures, Person Education

Tài liệu tiếng Việt:

1. Ths. Lương Thu Hà (2011): Khởi tạo doanh nghiệp, Chương trình đào tạo trực tuyến TOPICA
2. Hệ thống ngành kinh tế của Việt Nam, Tổng cục Thống kê, 2007
3. PGS.TS Lê Công Hoa (2009): Giới và kinh doanh, Nxb Phụ nữ
4. PGS.TS. Phạm Hữu Huy (1998): Giáo trình Kinh tế và tổ chức sản xuất trong doanh nghiệp, Nxb Giáo dục
5. Nguyễn Ngọc Huyền: Về việc hình thành các tập đoàn kinh doanh ở nước ta, Tạp chí Kinh tế và Dự báo 3/2002 (347), trang 11-12
6. Luật Doanh nghiệp 2005
7. Luật Hợp tác xã 2003
8. Luật Thương mại 2005

9. Luật Cạnh tranh 2005
10. Nghị định 110/2005/NĐ-CP về quản lý hoạt động bán hàng đa cấp
11. Nghị định 88/2005/NĐ-CP về chính sách khuyến khích, hỗ trợ phát triển hợp tác xã
12. Nghị định 88/2006/NĐ-CP về đăng ký kinh doanh
13. Nghị định 139/2007/NĐ-CP hướng dẫn chi tiết thi hành một số điều của Luật Doanh nghiệp.
14. PGS.TS. Ngô Kim Thanh (2012): Giáo trình Quản trị doanh nghiệp (Tái bản lần thứ 3, có chỉnh sửa bổ sung), Nxb Đại học Kinh tế quốc dân
15. Thông tư số 03/2006/TT-BKH hướng dẫn một số nội dung về hồ sơ, trình tự, thủ tục đăng ký kinh doanh theo quy định tại Nghị định 88/2006/NĐ-CP.
16. TS. Lý Quý Trung: Franchise - Bí quyết thành công bằng mô hình nhượng quyền kinh doanh, Nxb Trẻ 2007

Chương 3

MÔI TRƯỜNG KINH DOANH

Giới thiệu chương

Doanh nghiệp là một hệ thống mở nên chịu tác động từ môi trường kinh doanh bên ngoài và bên trong nó. Môi trường kinh doanh với nhiều cấp độ khác nhau từ môi trường vĩ mô, môi trường vi mô và chính ngay bản thân môi trường nội bộ doanh nghiệp. Mỗi loại môi trường đó sẽ có những tác động tới hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Từ đó mục tiêu của chương môi trường gồm:

- Hiểu được khái niệm môi trường kinh doanh và sự cần thiết của nghiên cứu môi trường kinh doanh;

- Nắm bắt được các cấp độ môi trường kinh doanh và nội dung nghiên cứu tương ứng: môi trường vĩ mô, môi trường vi mô, đặc biệt là môi trường kinh doanh toàn cầu hiện nay;

- Nhận dạng được một số đặc điểm của môi trường kinh doanh hiện nay ở Việt Nam. Từ đó có những suy nghĩ cho việc phải hoàn thiện môi trường kinh doanh theo hướng tạo thuận lợi cho kinh doanh của doanh nghiệp.

3.1. Khái lược về môi trường kinh doanh

3.1.1. Khái niệm môi trường kinh doanh

Môi trường kinh doanh là tổng thể các yếu tố, các nhân tố (bên ngoài và bên trong) vận động tương tác lẫn nhau, tác động trực tiếp và gián tiếp đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Xuất phát từ quan niệm này có thể coi môi trường kinh doanh là giới hạn không gian mà ở đó doanh nghiệp tồn tại và phát triển. Sự tồn tại và phát triển của bất kỳ doanh nghiệp nào dù quy mô như thế nào hoặc kinh doanh trong các lĩnh vực khác nhau đi chăng nữa bao giờ cũng là quá trình vận động không ngừng trong một môi trường kinh doanh đầy biến động. Với sự tác động của môi trường kinh doanh sẽ hoặc là tích cực theo nghĩa tạo cơ hội hoặc tiêu cực với nghĩa ngược lại là

tiêu cực cho kinh doanh của doanh nghiệp. Từ đó đòi hỏi nhà quản trị phải luôn luôn theo dõi, nghiên cứu môi trường kinh doanh ở mọi cấp độ.

3.1.2. Sự cần thiết phải nhận thức đúng đắn môi trường kinh doanh

Có 2 lý do chính giải thích tại sao các nhà quản trị của doanh nghiệp phải nhận thức và phân tích môi trường kinh doanh.

Lý do thứ nhất xuất phát từ chỗ một doanh nghiệp không hoạt động một cách biệt lập hay theo cách thức là một hệ thống đóng. Doanh nghiệp vận động trong môi trường kinh doanh với tư cách một hệ thống mở; ở đó các yếu tố môi trường vừa vận động tương tác lẫn nhau, vừa tác động lớn đến sự tồn tại, hưng thịnh hay diệt vong của doanh nghiệp.

Lý do thứ hai đòi hỏi các nhà quản trị phải nghiên cứu môi trường kinh doanh là trên cơ sở nhận thức đúng về môi trường họ mới có thể ra các quyết định kinh doanh “đúng đắn”. Các nhà quản trị cần nghiên cứu và quyết định đầu tiên là kinh doanh trong môi trường nào? Nguyên lý là, sau khi đã nghiên cứu và xác định có cơ hội kinh doanh, các nhà quản trị phải nghiên cứu môi trường kinh doanh để quyết định xem liệu có nên kinh doanh ở môi trường cụ thể nào đó hay phải tìm đến môi trường kinh doanh thuận lợi hơn. Khi đã thành lập doanh nghiệp rồi, các quyết định tiếp theo của các nhà quản trị là các quyết định mang tính thích ứng với môi trường.

Hộp 3.1. Các hệ thống

“Hệ thống mở và hệ thống đóng: Có những hệ thống đóng, tức là không có mối quan hệ với môi trường, và cũng có những hệ thống mở, tức là có những mối quan hệ với môi trường xung quanh chúng.

Trên thực tế, vấn đề hoàn toàn chỉ là một câu nói theo mức độ, bởi vì một hệ thống không bao giờ hoàn toàn mở hoặc hoàn toàn đóng. Một hệ thống hoàn toàn mở với môi trường sẽ là một cái chong chóng quay không có lực ma sát nào dưới tác động của một luồng gió nhẹ nhất... một hệ thống hoàn toàn đóng sẽ không tiếp nhận được tác động của môi trường, tức là độc lập với môi trường. Đó là một dạng của chế độ cực quyền không chấp nhận được. Hiển nhiên là chế độ này sẽ đưa đến hệ thống bị bỏ rơi bởi môi trường. Để tồn tại cần phải tìm cách thích nghi với môi trường. Đó một luật khá nghiêm khắc. Nếu như môi trường là phức tạp, hệ thống cũng cần phải tiến tới như vậy, nếu môi trường đe dọa, hệ thống hướng đến tấn công. Ngược lại môi trường có đầy các cơ hội, các ràng buộc, hoặc có các yêu cầu bắt buộc, thì bình thường hệ thống sẽ tự sắp xếp lại để có thể đáp ứng các tác động từ môi trường”.

A.GINGRAS, Các cơ sở của quản lý trong lịch sử, G.Morin

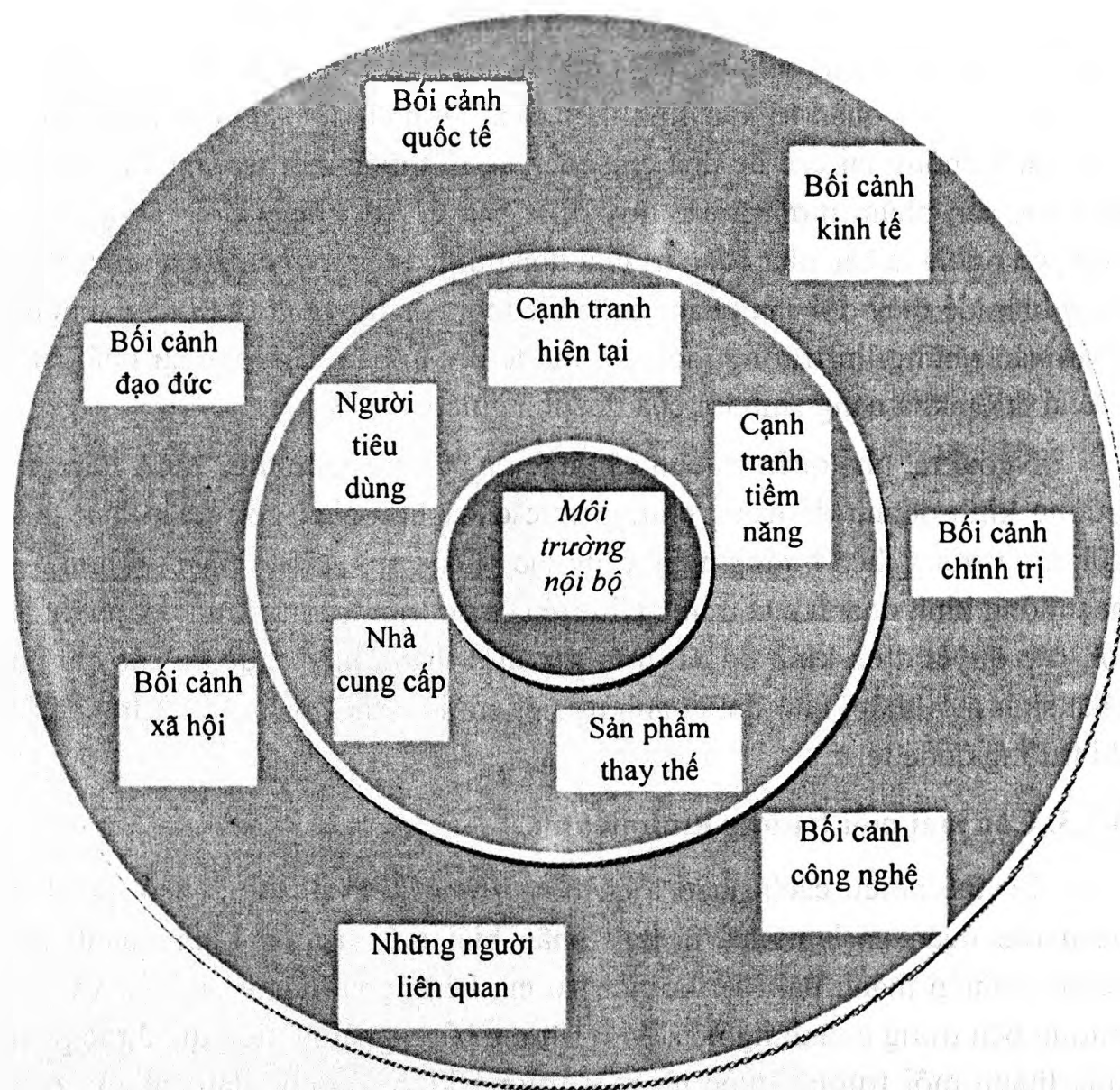
Có hai cách tiếp cận cho phép nhà quản trị có các quyết định khi tính đến tác động của môi trường kinh doanh. Theo đó, *cách tiếp cận phòng thủ* đưa các nhà quản trị xác định theo cách tốt nhất để bảo vệ doanh nghiệp của mình chống lại các đe dọa của các yếu tố thuộc môi trường, chẳng hạn như các sản phẩm mới và các quy định của Chính phủ. *Cách tiếp cận tấn công* có nghĩa là các nhà quản trị chủ động thực hiện một cách chính xác các sáng kiến để thay đổi sản phẩm hoặc dịch vụ của họ và đôi khi thậm chí đặt chân vào những thị trường mới với mong muốn bảo đảm cho sự phát triển và cải thiện khả năng sinh lợi của doanh nghiệp.

Ngoài ra, nhà quản trị còn cần nghiên cứu và nhận thức đúng đắn môi trường kinh doanh để trong chừng mực cho phép phải góp phần làm thay đổi môi trường theo hướng ngày càng tạo ra các điều kiện thuận lợi hơn cho hoạt động kinh doanh của mình. Chỉ trên cơ sở môi trường kinh doanh thuận lợi, các quyết định kinh doanh mới kịp thời thành hiện thực và các chi phí phát sinh mới thấp; nhờ đó, doanh nghiệp mới có thể có sức cạnh tranh trên thị trường quốc tế.

3.1.3. Các loại môi trường kinh doanh

Có thể nhiều cách phân loại môi trường kinh doanh. Theo giới hạn hàng rào ngăn cách người ta hay phân biệt môi trường kinh doanh của doanh nghiệp thành hai loại là môi trường bên ngoài doanh nghiệp và môi trường bên trong doanh nghiệp. Môi trường bên ngoài lại tiếp tục được phân chia thành môi trường quốc tế, môi trường kinh tế quốc dân (những điều kiện kinh tế, xã hội...) và môi trường ngành (đối thủ cạnh tranh, nhà cung cấp, khách hàng...),...

Bản thân doanh nghiệp là một hệ thống với các phân hệ cấu thành nên nó. Hơn nữa, doanh nghiệp là một hệ thống mở với môi trường bên ngoài chứ doanh nghiệp không phải là một hệ thống đóng. Hình 3.1 thể hiện một cách tổng thể các loại môi trường kinh doanh của doanh nghiệp.



Hình 3.1. Môi trường kinh doanh của doanh nghiệp

3.1.3.1. Môi trường kinh tế quốc dân (vĩ mô)

Thứ nhất, bối cảnh kinh tế

Sự hưng thịnh của một doanh nghiệp phụ thuộc rất nhiều vào các điều kiện kinh tế. Nền kinh tế thế giới, khu vực và trong nước đang ở đà phát triển với tốc độ cao sẽ như một bánh đà khổng lồ kéo doanh nghiệp vào vòng phát triển, ngược lại, khi nền kinh tế ở giai đoạn phát triển chậm chạp hoặc thiếu phát sẽ tác động tiêu cực đến sự phát triển của mỗi doanh nghiệp hoạt động ở đó.

Do có mối quan hệ tác động trực tiếp từ nền kinh tế đến hoạt động của doanh nghiệp nên đã thành thói quen, một số lớn các nhà quản trị doanh nghiệp tìm đọc các trang kinh tế của các ấn phẩm hàng ngày cũng như những số báo chuyên ngành. Những ấn phẩm này cung cấp cho họ những chỉ dẫn về tình hình thị trường Việt Nam, thế giới và những điều kiện kinh tế cần thiết. Trong số các yếu tố chủ yếu thể hiện về bối cảnh kinh tế gồm tổng sản phẩm quốc dân (GDP), chỉ số giá cả, cầu trong nước, chỉ số giá tiêu dùng, nhân công, việc làm, tỷ lệ thất nghiệp, cán cân thương mại, mức tiền lương, thu nhập của doanh nghiệp sau thuế, lãi suất ngân hàng, tỷ lệ lạm phát, tình hình trên thị trường tài chính, giá trị đồng tiền Việt và các khoản chi tiêu đầu tư,... Tất nhiên, các biến động ngắn hạn sẽ tác động đến các quyết định ngắn hạn còn các biến động dài hạn sẽ tác động đến các quyết định kinh doanh dài hạn tương ứng.

Bối cảnh kinh tế những năm 80 và 90 và thậm chí cho đến những năm 2007 của Việt Nam là khá sáng sủa đã tác động tích cực đến các mục tiêu và quyết định kinh doanh của các doanh nghiệp trong giai đoạn đó. Nhưng bối cảnh kinh tế từ cuối năm 2008 cho đến nay đã có nhiều biến động theo chiều hướng không thuận lợi cho sự phát triển của hầu hết các doanh nghiệp ở tất cả các ngành, lĩnh vực kinh doanh. Nền kinh tế Việt Nam trong tình trạng suy giảm tăng trưởng kinh tế, giá cả tăng, lạm phát thậm chí có lúc đạt hai con số,... đã tác động khá lớn đến hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp. Con số tới gần 80.000 doanh nghiệp giải thể năm 2011 đã cho thấy có mối liên hệ khá trực tiếp giữa bối cảnh kinh tế và hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp.

Có thể nói dù là tác động tích cực hay tiêu cực bởi bối cảnh kinh tế đều đòi hỏi các nhà quản trị phải phân tích và phán đoán hàng ngày trước khi đưa ra những quyết định của mình.

Thứ hai, bối cảnh chính trị và pháp lý

Nhà nước ở tất cả các cấp độ đóng một vai trò quan trọng trong quản lý kinh tế. Thực vậy, nhà nước có thể kích thích hoặc ngược lại, kìm hãm sự phát triển các hoạt động kinh tế và cộng đồng kinh doanh thông qua việc ban hành và thực thi luật pháp. Chất lượng ban hành luật pháp cao, hệ thống luật pháp sẽ đầy đủ, ổn định và minh bạch, tạo ra sân chơi thực sự bình đẳng

cho mọi thành viên kinh tế (trong đó có doanh nghiệp). Nếu được bộ máy hành pháp thể hiện luật pháp mà cơ quan quốc hội ban hành có chất lượng vào cuộc sống thực tiễn thì hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp sẽ như được chấp cánh cho sự phát triển. Nhưng nếu ngược lại, việc ban hành và/hoặc thực thi luật pháp không có chất lượng sẽ là hiểm họa, tạo ra những rào cản, khó khăn khi doanh nghiệp tiến hành các hoạt động kinh doanh.

Khi đã có các bộ luật thì hoạt động điều hành thuộc về chính phủ. Chính phủ sẽ thực hiện quyền hành pháp bằng các chính sách phát triển kinh tế mà các chính sách về tiền tệ và thuế là các chính sách tác động trực tiếp đến hoạt động kinh doanh của mọi doanh nghiệp.

Hộp 3.2. Nhiều doanh nghiệp đối xử tùy tiện với công nhân

(Dân trí) - “Hôm nay tôi đọc được bài viết “Cần bảo vệ quyền lợi chính đáng của người lao động” trên báo Dân trí online, tôi thấy đây là bài báo hay và rất mang tính thời sự” – bạn đọc Nguyễn Quốc Kỳ chia sẻ.

“Tôi và những người lao động trong công ty tôi như người sắp chết đuối vớ được cọc. Xin gửi quý tòa soạn về trường hợp của công ty tôi và mong nhận được sự giúp đỡ của công luận cũng như các cơ quan chức năng.

Công ty chúng tôi là một công ty liên doanh với nước ngoài, lợi nhuận năm 2010 là 12 tỷ, năm 2011 là 9 tỷ. Kế hoạch năm 2012 lợi nhuận đạt 8 tỷ, nghĩa là công ty vẫn làm ăn có lãi khá lớn.

Vậy nhưng từ năm 2010 Ban Giám đốc công ty đã tự ý cắt giảm lương của CBCNV mà không cần sự đồng ý của người lao động. Lý do cắt giảm lương là nhằm đạt được lợi nhuận đề ra mà không thêm quan tâm tới người lao động.

Cụ thể: Năm 2010, các tháng 2, 4, 5, 6, 7 và năm 2011 là tháng 3, tháng 10 đều bị công ty tự ý cắt 15% lương theo hợp đồng của tất cả CBCNV. Năm 2012 mới trả lương 2 tháng thì tháng 2 cũng chỉ trả 85% lương theo hợp đồng lao động đã ký.

Ngoài ra, hầu hết lao động làm việc lâu năm, nhưng chỉ một vài trường hợp được tăng lương hàng năm, còn đại đa số đều không được tăng lương trong vòng 4 - 7 năm.

Chúng tôi thấy như vậy là vi phạm nghiêm trọng Bộ Luật lao động, theo đó quy định: người sử dụng lao động phải trả đúng và đủ lương cho người lao động chứ không được cắt giảm như vậy. Trong khi chúng tôi không được tăng lương, mức lương trung bình thì quá thấp, chỉ khoảng 4 triệu/tháng, mang tiếng là công ty liên doanh mà lương còn thua một công ty tư nhân.

Chúng tôi định làm đơn tập thể gửi lên Liên đoàn Lao động thành phố, gửi Công đoàn khối Bộ Công Thương để cầu cứu, nhưng chưa biết nên làm cụ thể thế nào. Vậy rất mong nhận được sự giúp đỡ từ quý tòa soạn.

Dân trí Online ngày 15.3.2012

Chính sách tiền tệ liên quan đến cung tiền. Ngân hàng nhà nước Việt Nam là tổ chức thiết lập và quyết định lượng cung tiền khi giảm hoặc khi tăng theo tỷ lệ chiết khấu. Ví dụ trong trường hợp muốn kích thích kinh tế, Ngân hàng nhà nước giảm tỷ lệ chiết khấu sẽ thấp hơn lãi suất cơ bản của các tổ chức ngân hàng đồng ý cho những khách hàng tốt nhất của họ. Vậy là khi đó một lượng tiền lớn lưu thông và các doanh nghiệp cũng như người tiêu dùng có xu hướng tiêu dùng nhiều hơn. Đúng vậy, chẳng hạn các doanh nghiệp sẽ đầu tư để hiện đại hóa hoặc trong các hoạt động nghiên cứu và phát triển. Đối với người tiêu dùng, họ sẽ không ngần ngại vay nhiều hơn để mua sắm của cải có giá trị như nhà cửa, ô tô hoặc các đồ dùng gia đình. Tỷ lệ lãi vay thấp sẽ tạo thuận lợi cho tăng trưởng, tạo thêm chỗ làm việc và giảm thất nghiệp. Thêm vào đó, số lượng của cải được mua sắm sẽ tăng lên, điều đó sẽ có tác động tích cực cho sự gia tăng các khoản thu từ thuế của chính phủ.

Chính sách thuế, liên quan đến các khoản chi tiêu của chính phủ, thuế suất và mức độ thâm hụt hoặc bội thu ngân sách. Các chính phủ nhằm vào hai nguồn thu lớn: các khoản thuế và vay mượn. Có hai quan điểm đưa ra từ phía chính phủ nếu họ muốn chi tiêu nhiều tiền cho các chương trình xã hội hoặc thay đổi cơ sở hạ tầng kinh tế quốc gia hoặc các địa phương khi cải thiện các đường giao thông và lĩnh vực viễn thông.

Đôi khi các chính phủ cũng đóng vai trò trực tiếp hơn trong kinh tế khi ban hành các đạo luật. Các luật mà chính phủ chấp thuận có thể có một tác dụng tích cực hoặc tiêu cực đến các quyết định kinh doanh của các doanh nghiệp. Chúng ta dẫn ra những ví dụ khác nhau, những tác động của việc bãi bỏ quy định về các dịch vụ tài chính và của quá trình tư nhân hóa các doanh nghiệp nhà nước.

Ngoài chính sách tiền tệ và chính sách thuế, một loạt các chính sách khác của chính phủ như các chính sách đầu tư, phát triển vùng, miền, giải quyết mối quan hệ giữa tăng trưởng và bền vững,... đều tác động trực tiếp hoặc gián tiếp ở mức độ này hay mức độ khác tới hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp có liên quan. Vì thế, khi nghiên cứu môi trường kinh doanh cần nghiên cứu cẩn trọng từng chính sách cụ thể.

Thứ ba, bối cảnh xã hội

Môi trường xã hội bao gồm những vấn đề liên quan đến dân số học như tỷ lệ sinh, số lượng các gia đình mới, tháp tuổi và sự phân chia các giai tầng xã hội, các vấn đề về văn hóa,... Những thay đổi dân số và xã hội có thể tạo ra những sản phẩm và dịch vụ mới và thậm chí cho sự gia tăng hoặc trong một số trường hợp đóng cửa một số doanh nghiệp đang tồn tại. Chẳng hạn, trước khi mua các bất động sản, nhà sản xuất thức ăn trẻ em cần phải dự báo số lượng em bé chào đời, một nhà thầu xây lắp cần phải xây dựng trước sự tách hộ theo vùng địa lý và mô hình gia tăng của dân cư, tương tự như vậy một nhà chế tạo các đồ điện gia dụng cần phải đánh giá có bao nhiêu gia đình mới sẽ được hình thành? Hoàn toàn tương tự, một nhà sản xuất đồ chơi cần phải đưa ra một dự báo theo sự phân chia thanh niên theo các lứa tuổi và một doanh nghiệp chế tạo thuốc chữa bệnh cần phải biết cơ cấu dân số ra sao? Vấn đề sản xuất sạch và xanh cũng cần được xem xét và quảng bá cho cộng đồng biết và ủng hộ những doanh nghiệp đi tiên phong. Đóng góp quan trọng vào việc đó trước hết phải thuộc về giới truyền thông.

Các xu hướng xã hội có ảnh hưởng to lớn theo cách thức mà các nhà lãnh đạo các doanh nghiệp khi quản trị nhân viên của họ, khi lựa chọn loại sản phẩm hoặc dịch vụ cung cấp cho xã hội cũng như khi doanh nghiệp phân tích các tác động của chúng đến hoạt động của doanh nghiệp. Có thể dẫn ra một số cách thức tiêu biểu như: bình đẳng việc làm, quấy rối tình dục tại nơi làm việc, các quyền của người tàn tật và người đồng tính,... có thể gây căng thẳng và không khoan dung.

Thứ tư, bối cảnh đạo đức

Bối cảnh đạo đức có quan hệ với hành vi đạo đức của các cá nhân và các doanh nghiệp. Khi ra các quyết định, các nhà quản trị cần phải biết phân biệt giữa “tốt” và “xấu”. Theo nghĩa chung nhất, các quy tắc đạo đức được định nghĩa là những gì người ta cần phải làm và những gì người ta không được phép làm. Chúng tạo ra những giá trị và những niềm tin của mọi thành viên bên trong và bên ngoài doanh nghiệp.

Có thể dẫn ra nhiều ví dụ cho những doanh nghiệp điển hình trong bối cảnh kinh doanh gắn rất tốt với vấn đề đạo đức. Đề cập đến vấn đề đạo đức

kinh doanh và trách nhiệm xã hội chúng ta cũng cần nhắc đến khái niệm doanh nghiệp xã hội và doanh nhân xã hội. Trong mục đích cải thiện các chuẩn mực đạo đức của họ, có một số lượng gia tăng các doanh nghiệp giải thích trong các báo cáo hàng năm của họ một số giải pháp đã được chấp thuận để tác động thích hợp vào đạo đức và bảo đảm trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp.

Nhưng ngược lại cũng có nhiều ví dụ cho những điều chưa tốt và thậm chí rất xấu trong vấn đề đạo đức kinh doanh và vấn đề trách nhiệm xã hội kém cỏi của các doanh nghiệp Việt Nam. Câu chuyện Vedan gây ô nhiễm môi trường đã để lại bao tác động khôn lường thì ai cũng đã rõ. Công ty Vedan đã thực hiện kinh doanh tốt, bảo đảm sinh lời. Muốn thực hiện được mục tiêu đó Vedan cũng đã đáp ứng tốt nhu cầu của khách hàng về chất lượng sản phẩm, giá cả cạnh tranh. Nhưng có một mục tiêu trong bộ ba của tam giác đều là Vedan chưa thực hiện tốt trách nhiệm với cộng đồng, gây ô nhiễm môi trường nghiêm trọng từ quá trình sản xuất kinh doanh.

Thứ năm, bối cảnh công nghệ

Các kỹ thuật mới có thể gia tăng hiệu quả của các hoạt động sản xuất (robot), của công việc văn phòng (trao đổi tài liệu đã được tin học hóa). Các ngành công nghiệp, các sản phẩm và các quá trình sản xuất mới đã có nhiều cải tiến dựa vào máy tính, tia laze, máy photo, chất bán dẫn và các mạng liên kết từ hàng chục năm nay. Thực vậy, một số nhà máy ô tô ngày nay đã có một số dây chuyền lắp ráp hoàn toàn tự động hóa và robot hóa. Tương tự như vậy nhiều dây chuyền lắp ráp sản phẩm của ngành công nghiệp điện tử cũng đã có những bước tiến lớn trong quá trình tác nghiệp. Đây chính là nguyên nhân quan trọng và quyết định tạo ra lợi thế cạnh tranh về giá trên cơ sở của năng suất lao động gia tăng.

Ngày nay, sự phát triển mạnh mẽ của công nghệ tin học đã, đang và tiếp tục tạo ra sự thay đổi lớn lao trong mọi hoạt động kinh doanh cũng như quản trị kinh doanh của các doanh nghiệp.

Chính phủ Việt Nam đồng ý và khuyến khích có sự giúp đỡ tài chính cho các doanh nghiệp nào muốn hiện đại hóa các phương tiện kỹ thuật, đi tiên phong và cải tiến chất lượng sản phẩm của mình. Muốn thực hiện những sự ưu tiên đó trong lĩnh vực tiến bộ công nghệ, một mặt đòi hỏi sự

tích cực từ phía doanh nghiệp, mặt khác cần có những chương trình và chính sách rất cụ thể của chính phủ.

Thứ sáu, bối cảnh quốc tế

Đầu những năm đầu của thế kỷ 21, các doanh nghiệp là đối tượng của một sự liên kết thế giới lớn nhất. Thực vậy, ngày nay người ta đã phá bỏ các rào chắn về thương mại quốc tế, tự do trao đổi sản phẩm và dịch vụ giữa các nước đã trở thành hiện thực và dễ dàng hơn bao giờ hết. Bối cảnh toàn cầu hóa tạo ra các sức ép mới đối với các nhà quản trị Việt Nam trong kế hoạch hóa, tổ chức, lãnh đạo, kiểm soát doanh nghiệp của mình ở phạm vi thế giới hơn là chỉ dừng lại phạm vi trong nước như trước đây.

Toàn cầu hóa đã đưa đến nhiều tác động khác nhau vào nền kinh tế bản địa. Thứ nhất, trao đổi một số lượng lớn sản phẩm và dịch vụ giữa các nước. Từ năm 1978 đến 1990, khối lượng trao đổi thương mại đã tăng lên 50%, trong khi đó sản xuất thế giới chỉ gia tăng ở mức 30%.

Thứ hai là về đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI) đã thể hiện một sự gia tăng lớn nhất. Một nghiên cứu của Tổ chức Liên hiệp quốc đã chứng minh rằng đa phần các nước công nghiệp phát triển vẫn còn bom nhiều vốn sang các nước đang phát triển. Thực vậy, từ năm 1990 đến năm 1992, tổng số tiền đầu tư vào các nước đang phát triển đã vượt qua con số từ 31 tỷ lên 40 USD và Liên hiệp quốc dự báo nó sẽ tăng gấp đôi vào những năm 2000. Với Việt Nam, số liệu thống kê về vốn FDI giai đoạn 2000 đến 2011 được thể hiện qua Bảng 3.1.

Bảng 3.1. Vốn FDI đầu tư vào Việt Nam giai đoạn 2000-2010

Đơn vị tính: Tỷ USD

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Đăng ký	2,8	3,1	2,9	3,1	4,5	6,8	12,0	21,3	71,7	23,1	18,6
Thực hiện	2,4	2,4	2,5	2,6	2,8	3,3	4,1	8,0	11,5	10,0	11,0

Cuối cùng là tác động của toàn cầu hóa đến sự gia tăng liên tục của các công ty đa quốc gia. Từ đó sẽ đưa đến một hệ quả các doanh nghiệp nhỏ và vừa, thậm chí ngay cả các doanh nghiệp lớn trong nước sẽ bị đe dọa về

thị trường nội địa. Khi mở cửa thị trường cũng là lúc đòi hỏi các nhà lãnh đạo doanh nghiệp trong nước, đặc biệt là các doanh nghiệp nhỏ và vừa phải có chiến lược kinh doanh đúng đắn để không bị thua ngay trên sân nhà mà còn có thể tham gia vào quá trình hội nhập hiện nay.

Thứ bảy, những đối tác bên ngoài có liên quan

Các nhà quản trị không những phải nghiên cứu và phân tích môi trường bên ngoài của họ mà còn tính đến quan điểm của một số nhóm đặc biệt mà họ có ảnh hưởng đến việc thực hiện các mục tiêu và kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp. Những nhóm này đôi khi cũng được gọi là các nhóm ảnh hưởng hoặc nhóm độc lập của các lợi ích đặc biệt tạo thành những người liên quan bởi vì họ tự quan tâm đến tác dụng của các quyết định quản trị và họ cũng có thể tác động các quyết định quản trị đó. Một nhóm có liên quan không những có thể đối lập với một số mục tiêu và kế hoạch một cách trực tiếp, mà còn theo cách nhìn chung là một tổ chức bảo đảm những trách nhiệm đối với các doanh nghiệp. Người ta có thể chia các nhóm có liên quan thành 2 nhóm lớn: các nhóm liên quan bên ngoài và các nhóm liên quan bên trong doanh nghiệp. Các nhóm liên quan bên ngoài không cần có một lợi ích tài chính trực tiếp trong doanh nghiệp, nhưng họ muốn rằng các nhà lãnh đạo của doanh nghiệp bảo đảm trách nhiệm của mình theo cách thức chấp nhận về phương diện xã hội và đạo đức. Nhóm này bao gồm cộng đồng, các tổ chức hành pháp, các hội nghề nghiệp, các nhóm độc lập bảo vệ lợi ích đặc thù, các nhóm dân tộc thiểu số, phương tiện truyền thông và các tổ chức nhà thờ. Sau đây chúng ta sẽ đi qua các nhóm đó:

- Cộng đồng: Các doanh nghiệp được mở ra tại một thành phố nhỏ hoặc một thành phố lớn. Chúng sẽ là nguồn gốc cho sự gia tăng về cung việc làm, về nộp các khoản thuế và cải thiện phúc lợi chung của dân cư. Khi một doanh nghiệp hưng thịnh, cộng đồng sẽ được hưởng lợi. Ngược lại, trước một sự phá sản, nhiều người và các gia đình sẽ phải bị ảnh hưởng của sự thất bại đó. Nếu những người có quyền lực thành phố chấp thuận một đạo luật thuế, nó sẽ tạo một cú đánh vào các doanh nghiệp, các doanh nghiệp có nguy cơ không đầu tư nữa ở cộng đồng của họ hoặc thậm chí di chuyển đi nơi khác.

- Các tổ chức hành pháp: Như chúng ta đã nói ở trên, chính phủ góp phần đáng kể vào việc tạo ra một môi trường kinh tế và xã hội bằng những chính sách tiền tệ và chính sách thuế. Tuy nhiên chính quyền cũng có một vai trò về phương diện hành pháp. Trong thực tế, chính quyền ở tất cả các cấp chấp thuận, sau đó áp dụng các luật và các quy định có ảnh hưởng đến chính sách và vận dụng của các lãnh đạo doanh nghiệp. Chẳng hạn, Luật liên quan đến thuốc lá đã cấm quảng cáo trên các báo ngày và định kỳ. Việc ra luật này đã buộc các nhà bán lẻ của quốc gia gỡ bỏ các biển quảng cáo, đồng hồ hoặc dấu hiệu đặc biệt của một thương hiệu thuốc lá. Có những nhóm khác nhau quan tâm đến vấn đề này là các nhà sản xuất sản phẩm thuốc lá, những người bán buôn và bán lẻ sản phẩm thuốc lá và các tổ chức ủng hộ việc cấm sử dụng thuốc lá trong công sở.

- Các hiệp hội nghề nghiệp: Những người lao động không phải đơn phương tự tập hợp lại, các doanh nghiệp mở ra trong một lĩnh vực và chia sẻ những lợi ích chung. Chẳng hạn, khi một ngân hàng muốn đề cao mình chống lại một chính sách của chính quyền hoặc muốn giải thích cho vị trí của mình ở một bộ hoặc một chính khách, nó sẽ thông qua Hiệp hội Ngân hàng Việt Nam. Có thể dễ dàng dẫn ra rất nhiều hiệp hội nghề nghiệp ở trong nước ở phạm vi toàn quốc cũng như vùng và địa phương hiện nay như Hiệp hội dệt may, Hiệp hội cà phê, Hiệp hội mía đường, Hiệp hội rau quả, Hiệp hội doanh nghiệp nhỏ và vừa...

Trong nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa ở nước ta hiện nay, với những vấn đề phát sinh trong quản lý kinh tế, xuất hiện thêm nhiều mối quan hệ kinh tế - xã hội phức tạp, Nhà nước cần có sự tham gia, giám sát của các lực lượng khác ngoài xã hội, của các hội đoàn vào quá trình xây dựng và hoạch định chính sách, đồng thời các nhóm lợi ích trong xã hội cũng có nhu cầu bảo vệ quyền lợi ích của mình. Khi đó hiệp hội ngành nghề với tư cách đại diện cho các doanh nghiệp sẽ phản ánh các khó khăn, vướng mắc cũng như bình luận, góp ý các chính sách, quy định của các cơ quan Nhà nước, hành vi của cán bộ, công chức Nhà nước trong quản lý cũng như hoạch định chính sách. Việc từng doanh nghiệp trực tiếp thực hiện chức năng này nhiều khi sẽ rất rủi ro, nguyên do các doanh nghiệp Việt Nam ta thường rất e ngại khi phê bình, chỉ trích một chính sách hay một cơ quan Nhà nước nào đó. Mặt khác, vì những lý do nhất định, cơ quan quản lý

nhà nước cũng khó có thể “lắng nghe” tiếng nói của từng doanh nghiệp, bởi vì điều này không chỉ bị giới hạn về thời gian mà đây còn là một quy trình rất tốn kém. Khác với từng ý kiến của doanh nghiệp “đơn lẻ”, ý kiến của hiệp hội thường đại diện được “tiếng nói” của nhiều doanh nghiệp khác nhau, ý kiến sẽ có trọng lượng hơn. Các hiệp hội thường có nhiều thông tin trong lĩnh vực của mình. Do vậy, thay vì chỉ phản ánh những khó khăn có thể mang tính đơn lẻ, đặc thù của từng doanh nghiệp, ý kiến của hiệp hội ngành nghề có thể phản ánh được thực trạng của một ngành. Ở khía cạnh khác, các hiệp hội thường có đội ngũ chuyên gia có nhiều kinh nghiệm, có quan hệ tốt với các cơ quan Nhà nước, vì vậy, việc hợp tác giữa Nhà nước và hiệp hội sẽ thuận lợi hơn.

Khi gia nhập hiệp hội, các doanh nghiệp thường kỳ vọng ở hiệp hội ngoài việc đại diện bảo vệ quyền, lợi ích cho mình còn phải góp phần xúc tiến thương mại, đầu tư, đào tạo nhân lực, tư vấn và chia sẻ kinh nghiệm, cung cấp các dịch vụ cần thiết khác,... Một hiệp hội ngành nghề muốn thoả mãn nhu cầu lợi ích của hội viên thì phải hoạt động hiệu quả, đánh giá qua mức độ quan hệ của Hiệp hội với các thành viên được xác định thông qua mức độ tham gia của thành viên đó vào các hoạt động của hiệp hội.

Nhiệm vụ của Hiệp hội ngành nghề là xây dựng tổ chức hiệp hội trở thành trung tâm tập hợp, đoàn kết thống nhất các doanh nghiệp cùng ngành nghề. Liên doanh, liên kết, hỗ trợ giúp đỡ nhau trong sản xuất, kinh doanh, dịch vụ và hợp tác kinh tế quốc tế vì mục tiêu phát triển nhanh và bền vững, góp phần vào phát triển nền kinh tế chung, thực hiện công nghiệp hoá đất nước. Hiệp hội là đại diện lợi ích hợp pháp cho các doanh nghiệp với Nhà nước, chính quyền địa phương và các ngành có liên quan trong khuôn khổ và quy định của luật pháp. Tạo môi trường liên kết, hợp tác giữa các hội viên trong sản xuất kinh doanh; xúc tiến thương mại, dịch vụ, đầu tư, nghiên cứu khoa học, tìm hiểu khảo sát thị trường trong và ngoài nước. Tổ chức hội thảo, tọa đàm, triển lãm, xuất bản ấn phẩm thông tin, quảng bá doanh nghiệp. Làm đầu mối giải quyết các tranh chấp kinh tế giữa các hội viên, nhằm hạn chế tối đa thiệt hại do tranh chấp gây ra, đảm bảo cạnh tranh lành mạnh đúng pháp luật. Tư vấn, hỗ trợ, đào tạo, bồi dưỡng, hướng dẫn các doanh nghiệp về quản trị, pháp luật, nghiệp vụ kinh doanh; về đầu tư, sở hữu trí tuệ; về kinh tế thị trường và hội nhập kinh tế thế giới, giúp đỡ các tài

năng trẻ trong sản xuất, kinh doanh của các doanh nghiệp. Mở rộng quan hệ quốc tế, tham gia các hiệp hội quốc tế có liên quan để tranh thủ và tạo điều kiện giúp các doanh nghiệp kiếm đối tác, thị trường, khách hàng.

Việt Nam hiện có khoảng 200 Hiệp hội doanh nghiệp, trong đó có một số Hiệp hội đang ngày càng phát huy hiệu quả. Tuy nhiên, bên cạnh những vai trò đã được khẳng định, các hiệp hội hiện nay còn tồn tại nhiều hạn chế như: thiếu các nguồn lực, thiếu năng lực, thiếu cán bộ chuyên trách, thiếu một khung pháp lý cho việc xây dựng và phát triển Hiệp hội. Vì thế, việc làm rõ chức năng và vai trò của Hiệp hội có thể hỗ trợ doanh nghiệp tích cực hơn trong việc đẩy mạnh xuất khẩu hàng hóa ra nước ngoài, củng cố thị trường nội địa, xây dựng cơ chế trao đổi thông tin thị trường và khách hàng trong các doanh nghiệp hội viên...

Theo kết quả điều tra do Chương trình phát triển Dự án Mekong (MPDF) và Quỹ châu Á (TAF), các hiệp hội doanh nghiệp và các doanh nghiệp thành viên cho rằng các hiệp hội doanh nghiệp đã tương đối thành công trong các hoạt động cung cấp thông tin chính sách, pháp luật; kiến nghị về chính sách, quy định liên quan đến doanh nghiệp và tập huấn, đào tạo ngắn hạn. Tuy nhiên, các hiệp hội doanh nghiệp vẫn còn yếu ở các hoạt động như tư vấn, hỗ trợ cho hội viên; cung cấp thông tin thị trường, giá cả và hỗ trợ tiếp cận thị trường trong nước và thị trường xuất khẩu.

- Các nhóm bảo vệ lợi ích đặc biệt: Các nhóm này gây sức ép đến các doanh nghiệp với mong muốn có sự thay đổi trong chính sách và vận dụng. Họ lên tiếng khi ghi nhận có sự vi phạm một số luật hoặc khi họ cho rằng cần phải có những thay đổi về các quy định trong kinh doanh. Trong đó có việc nhóm này bảo vệ các quyền lợi đặc biệt, chúng ta có thể dẫn ra ở đây như Hội phụ nữ về giáo dục và xã hội, Hội người cao tuổi, Hội hưu trí, Hội người tiêu dùng, Liên hiệp thanh niên...

Các nhóm này hoạt động không ngừng cung cấp thông tin tới người tiêu dùng nhằm chống lại một số quảng cáo của doanh nghiệp, chẳng hạn như việc các công ty sữa quảng cáo việc cung cấp “sữa tươi nguyên chất”, “sữa tươi tiệt trùng” hoặc sản phẩm “rau sạch”...

- Phương tiện truyền thông: Nhiều người coi các phương tiện truyền thông đại chúng như những người bảo vệ của công dân. Thực vậy, các

phương tiện truyền thông đại chúng chỉ dẫn cho người dân Việt Nam về những vấn đề đa dạng có liên quan. Các tờ báo, các chương trình vô tuyến, các báo định kỳ và các đường dây nóng bàn thảo các chủ đề như một sự kiện được các doanh nghiệp quan tâm. Các bài xã luận hàng ngày và định kỳ bình luận sâu sắc hơn về quan điểm của họ về những vấn đề khác nhau có liên quan đến các lĩnh vực xã hội và kinh doanh.

Theo số liệu thống kê chưa đầy đủ, đến năm 2011 tại Việt Nam đã có trên 600 tờ báo, tạp chí, bản tin; trong đó có khoảng trên 144 tờ báo chính trị - xã hội; trên 138 tờ báo kinh tế, khoa học- kỹ thuật, trên 27 tờ báo khoa học xã hội và nhân văn; trên 104 tờ báo văn hóa, văn nghệ, giáo dục, thể thao; nhiều tờ báo dành cho thiếu niên, nhi đồng, báo chí bằng tiếng nước ngoài; đặc biệt là hệ thống mạng Internet. Về phát thanh và truyền hình có đài phát thanh Việt Nam, đài truyền hình Việt Nam, đài truyền hình các tỉnh, thành phố... Có trên 38 nhà xuất bản đang hoạt động, mỗi năm xuất bản hơn 8.000 tên sách gần 170 triệu bản...

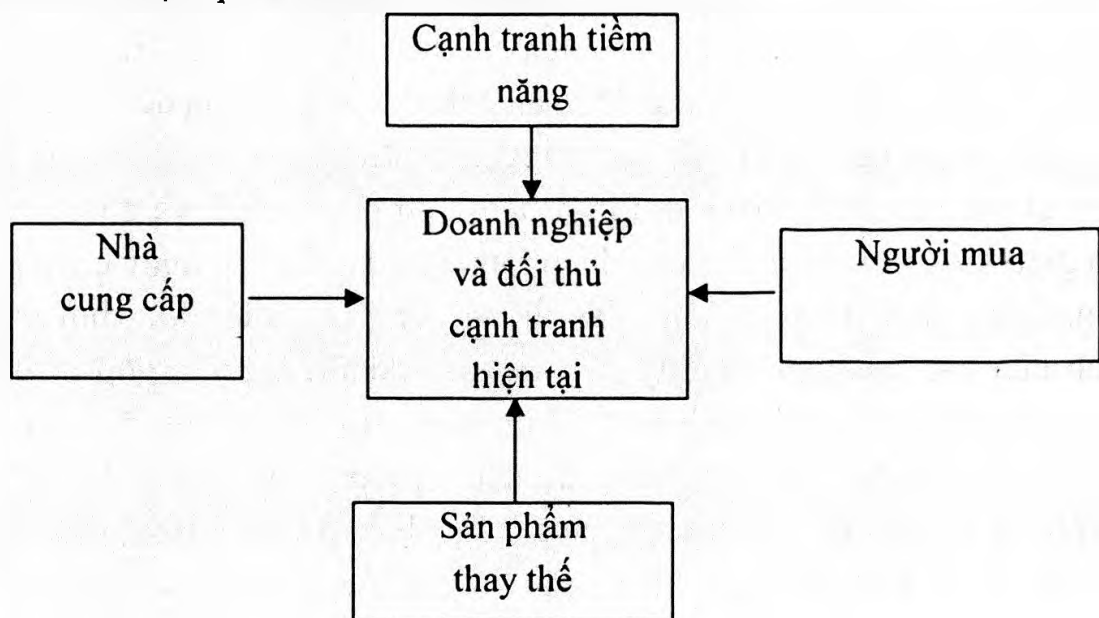
Sự phát triển có hiệu quả của hệ thống truyền thông đại chúng đã phục vụ đắc lực các nhiệm vụ chính trị - kinh tế - xã hội của doanh nghiệp.

Công cuộc đổi mới kinh tế, khởi đầu bằng đổi mới ở cơ sở, trong các hợp tác xã nông nghiệp và các doanh nghiệp, ở lĩnh vực công nghiệp, thương mại, dịch vụ. Trong quá trình đó truyền thông đại chúng đã góp phần phát hiện, tổng kết và phổ biến các mô hình đổi mới ra phạm vi toàn quốc. Truyền thông đại chúng đã phản ánh kịp thời những đề xuất, kiến nghị của các doanh nghiệp để các cơ quan hoạch định chính sách vĩ mô xem xét, điều chỉnh và có kế hoạch đổi mới hệ thống chính sách và cơ chế quản lý, tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp, hoạt động ngày càng hiệu quả hơn. Đồng thời, truyền thông đại chúng cũng phổ biến kịp thời các quyết sách của các cơ quan quản lý đến với các doanh nghiệp, góp phần hướng dẫn hoạt động và trở thành một kênh thông tin không thể thiếu trong mọi hoạt động của họ. Truyền thông đại chúng tập trung truyền bá, cổ vũ cho chính sách lâu dài về kinh tế hàng hóa nhiều thành phần, phát huy mọi nguồn lực để phát triển lực lượng sản xuất, kết hợp hài hòa giữa tăng trưởng kinh tế với bảo đảm công bằng xã hội, giữa kinh tế với quốc phòng - an ninh, phát triển các vùng trọng điểm với các vùng khác, tạo điều cho các

vùng đều phát triển. Truyền thông đại chúng cũng đẩy mạnh tuyên truyền sự nghiệp mở rộng và hợp tác kinh tế nhiều mặt của nước ta với các nước trong khu vực và quốc tế, tạo môi trường thuận lợi cho công cuộc xây dựng đất nước ngày càng ổn định và phát triển.

- Các nhóm dân tộc thiểu số: Ngày càng đa dạng hơn, người lao động Việt Nam sẽ cung cấp cho các nhà lãnh đạo doanh nghiệp một thách thức lớn trong những năm sau này. Thực tế, người ta nhận thấy các nhóm phân biệt ở những góc nhìn khác nhau: tôn giáo, giới tính, lối sống, trình độ học vấn, nguồn gốc chủng tộc hoặc đạo đức và quốc tịch. Vậy là, mỗi người trong các nhóm này có những đặc trưng về các giá trị, kinh nghiệm, nhận thức, thái độ và một cá tính riêng. Các nhà quản trị sẽ cần phải hiểu tốt nhất những đặc thù và những mong muốn của từng nhóm đối tượng khác nhau này. Nhiều đạo luật đã được thông qua trong thời gian qua, đây là điều tốt về môi trường pháp lý, chẳng hạn vấn đề bình đẳng giới cũng như quyền của những người nhập cư.

- Tổ chức tôn giáo: Các tổ chức nhà thờ cũng có những vị trí về một số vấn đề xã hội có đụng chạm tới những người dân Việt Nam. Các tổ chức này đưa ra ý kiến của mình về việc phá thai, giờ làm, giờ mở cửa các cửa hàng thương mại vào ngày nghỉ cũng như các quyền của những người tàn tật thể chất và chậm phát triển về tinh thần.



Hình 3.2. Năm lực lượng cạnh tranh

3.1.3.2. Môi trường ngành (vi mô)

Theo M.Porter, môi trường vi mô hay còn gọi là môi trường ngành thường bao gồm 5 thế lực cạnh tranh. Đây là mô hình 5 lực lượng khá nổi tiếng trong cạnh tranh. Đó là lực lượng cạnh tranh hiện tại, cạnh tranh tiềm năng, nhà cung cấp, khách hàng và sản phẩm thay thế.

Thứ nhất, sự cạnh tranh giữa người bán

Sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp cho cùng một khách hàng nhìn chung tạo ra yếu tố liên quan đến cạnh tranh mạnh mẽ nhất. Mỗi doanh nghiệp tự cùng cố để đạt tới một phần thị trường lớn hơn và tạo ra lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ. Tất cả mọi người bán làm việc trong cùng một thị trường đã nhất định đều mong muốn có được sự trung thành của cùng thậm chí một nhóm khách hàng. Coca-Cola, Pepsi-Cola và 7-Up cung cấp sản phẩm của mình cho cùng một nhóm người tiêu dùng, trong khi đó Ngân hàng cổ phần Quân đội (MB), Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển Nông thôn, Ngân hàng Công thương,... đều muốn các khách hàng có nhu cầu các dịch vụ đến với mình. Cạnh tranh càng tăng cường khi những người bán tìm cách cải thiện vị thế cạnh tranh của mình trên thị trường bằng cách giảm giá bán, tăng cường quảng cáo, tung ra sản phẩm hoặc dịch vụ mới cũng như cải tiến những sản phẩm đã cung cấp.

Sự cạnh tranh giữa những người bán có lành mạnh hay không và lành mạnh tới mức nào hoàn toàn do yếu tố luật pháp đã phân tích ở trên qui định.

Thứ hai, sự tồn tại của sản phẩm và dịch vụ thay thế

Khi các doanh nghiệp của một ngành nào đó bắt đầu cung cấp các sản phẩm thay thế cho khách hàng của một doanh nghiệp đã có từ trước, các sản phẩm được thay thế hoàn toàn thỏa mãn tất cả các nhu cầu của người tiêu dùng. Có nhiều ví dụ cụ thể có thể dẫn ra trong trường hợp này, chẳng hạn sản xuất thủy điện thay thế nhiệt điện, sản phẩm điện năng từ khí ga tự nhiên. Điện nguyên tử cũng có cùng ý nghĩa, nhưng cần phải tính đến mức độ rủi ro và nguy hiểm của nguồn năng lượng này. Ngày nay, sản xuất điện từ sức gió và năng lượng mặt trời là xu hướng thay thế an toàn và sạch được nhiều nước và nhiều doanh nghiệp quan tâm.

Trong lĩnh vực công nghệ thông tin ngày nay, vấn đề này càng có ý nghĩa lớn đối với các sản phẩm và dịch vụ mà doanh nghiệp đang cung cấp. Sự phát triển nhanh chóng của tiến bộ công nghệ đã góp phần làm nên những điều kỳ diệu đó đối với những sản phẩm thay thế.

Cũng cần hiểu sản phẩm/dịch vụ thay thế ở nghĩa rộng hơn. Chẳng hạn như dịch vụ tiền gửi tiết kiệm là dịch vụ có mặt rất sớm trên thị trường tài chính. Dần dần, các dịch vụ thay thế nó như các dịch vụ đầu tư tài chính như mua cổ phiếu, trái phiếu hay các hình thức bảo hiểm nhân thọ, phi nhân thọ,... đều được coi là dịch vụ thay thế cho dịch vụ gửi tiền cổ xưa.

Sự xuất hiện ngày càng nhiều các sản phẩm/dịch vụ thay thế làm thay đổi tính chất cạnh tranh trên thị trường cung sản phẩm/dịch vụ.

Thứ ba, những đối thủ cạnh tranh mới

Cạnh tranh sinh ra không những từ các doanh nghiệp hiện tại hoặc từ sản phẩm thay thế mà còn từ khả năng xuất hiện những doanh nghiệp mới trên thị trường. Những doanh nghiệp mới xuất hiện sẽ mong muốn có được phần thị trường với sản phẩm có giá cạnh tranh. Khi đó một tình huống như thế có xu hướng làm giảm khả năng sinh lợi của một ngành công nghiệp nhìn một cách tổng thể. Trường hợp của ngành cung cấp dịch vụ điện thoại di động ở thị trường Việt Nam là điển hình cho sự xuất hiện của thế lực cạnh tranh mới. Khi điện thoại di động mới xuất hiện ở Việt Nam, lúc đầu chỉ tồn tại hầu như duy nhất là mạng của VNPT. Vì thực chất Vinaphone và Mobiphone vẫn là của VNPT. Lúc đó giá cước cho mỗi cuộc gọi rất cao. Tiêu dùng một chiếc điện thoại và sử dụng dịch vụ điện thoại di động là niềm ao ước của nhiều người. Khi thị trường phát triển, bản thân 2 mạng này cũng có sự độc lập trong cạnh tranh. Thêm vào đó với sự xuất hiện của một số mạng mới như Viettel, S.Phone, Beeline... Hệ quả là đã rõ, trong đó phải kể đến giá cước cuộc gọi đã có những bước tiến rõ ràng và khuyến khích người tiêu dùng có thu nhập thấp cũng có thể sử dụng dịch vụ điện thoại di động. Sự xuất hiện các hãng hàng không giá rẻ đem đến bức tranh mới trong lĩnh vực cạnh tranh đường hàng không trên phạm vi toàn cầu.

Khả năng của các doanh nghiệp mới xuất hiện áp đặt được trên thị trường tùy thuộc vào hàng rào cản lối vào ngành và phản ứng lại của các doanh nghiệp hiện hữu trong ngành kinh doanh đó.

Thứ tư, quyền lực của các nhà cung cấp

Nhà cung cấp của một doanh nghiệp chịu trách nhiệm cung cấp các nguồn lực nguyên vật liệu và tài chính. Chẳng hạn Hãng Hàng không Việt Nam Airline được cung cấp máy bay từ Boeing, Airbus nhiên liệu từ Tổng công ty xăng dầu Việt Nam. Hơn nữa Việt Nam Airline cũng được cung cấp các dịch vụ sửa chữa, cung cấp suất ăn và xử lý thông tin từ các doanh nghiệp khác. Tiến bộ công nghệ đã kéo theo sự xuất hiện của các sản phẩm ngày càng tinh vi và phức tạp hơn khi sử dụng. Điều đó làm gia tăng vai trò của các nhà cung cấp. Trong thời đại của chúng ta ngày nay, các nhà cung cấp không chỉ thuần túy bán được các thiết bị mà còn cần phải bảo đảm rằng các thiết bị đó được sử dụng theo cách toàn vẹn và khách hàng phải được thỏa mãn. Trong nhiều trường hợp, các nhà cung cấp còn gửi cả kỹ thuật viên đến giúp đỡ khách hàng trong một số ngày nhất định hoặc thậm chí một số tuần cho những trợ giúp kỹ thuật miễn phí. Một doanh nghiệp mà càng phụ thuộc nhiều vào nhà cung cấp, thì doanh nghiệp đó càng mong muốn có sự giúp đỡ nhiều từ phía các nhà cung cấp. Ngược lại, nếu sự phụ thuộc là không lớn thì doanh nghiệp càng có những điều kiện dễ mặc cả với các nhà cung cấp cho mình.

Thứ năm, quyền lực của người tiêu dùng

Cũng giống như các nhà cung cấp, người tiêu dùng cũng có một ảnh hưởng đáng kể đến sự hưng thịnh của một doanh nghiệp. Đúng vậy, ngày nay rất khó khăn để thỏa mãn được những người tiêu dùng. Trên thực tế người tiêu dùng đòi hỏi sản phẩm có chất lượng, họ nghiên cứu kỹ lưỡng các nhãn hiệu của tất cả các sản phẩm để hiểu rõ thành phần và sự bảo vệ chất lượng ở phương diện môi trường. Người ta cũng thấy có khó khăn trong đánh giá và thỏa mãn hết được các yêu cầu của người tiêu dùng. Quyền lực của khách hàng càng được gia tăng khi tiếng nói của họ có sự hậu thuẫn rất mạnh mẽ từ tổ chức đại diện của họ là Hiệp hội người tiêu dùng. Có những doanh nghiệp kinh doanh đã bị phá sản bắt nguồn từ áp lực và tiếng nói từ người tiêu dùng.

3.1.3.3. Môi trường nội bộ doanh nghiệp

Tiếp cận loại môi trường nội bộ doanh nghiệp là nói tới mục tiêu, văn hóa, cơ cấu tổ chức, nhân lực cũng như các chức năng quản trị từ hoạch

định, tổ chức, điều hành cho đến kiểm tra. Tương tự như vậy, loại môi trường này cũng thể hiện ở các lĩnh vực quản trị của doanh nghiệp như lĩnh vực sản xuất và tác nghiệp, marketing, tài chính- kế toán, nguồn nhân lực, thông tin. Một trong những nội dung quan trọng khi xét đến môi trường nội bộ là các nhóm liên quan bên trong doanh nghiệp.

Khác với các nhóm liên quan bên ngoài, các nhóm liên quan bên trong có quyền lợi vật chất trực tiếp trong doanh nghiệp. Tương lai của họ, sự tồn tại của họ, thu nhập của họ và tài chính của họ phụ thuộc lớn vào các quyết định được đưa ra bởi các nhà lãnh đạo doanh nghiệp. Một doanh nghiệp có các đối tác như các cổ đông, các nhà lãnh đạo, người làm công, tổ chức công đoàn, các nhà khoa học và các chuyên gia cũng như các nhà tài trợ vốn. Sau đây chúng ta sẽ đi qua một số đối tượng liên quan đó:

Thứ nhất, các cổ đông

Theo số cổ phần mà họ nắm giữ, các cổ đông của một doanh nghiệp tạo thành những người chủ sở hữu hợp pháp. Họ mong đợi phần vốn mà họ đã cung cấp sẽ mang lại lợi tức hoặc giá cổ phiếu được đánh giá cao. Không nghi ngờ gì nữa, các cổ đông mong muốn khoản đầu tư của mình đem hoa kết trái. Nếu họ không được thỏa mãn về những kết quả mang lại, họ có thể hoàn toàn rút vốn đầu tư và chuyển sang khoản đầu tư khác.

Chúng ta biết rằng các cổ đông bảo vệ khoản đầu tư của họ thông qua việc bầu ra Hội đồng quản trị gánh vác nhiệm vụ quản trị tốt doanh nghiệp. Nếu không hài lòng với các thành viên của hội đồng quản trị này về hiệu quả quản trị, các cổ đông sẽ thực hiện các biện pháp cần thiết để thay đổi định hướng của doanh nghiệp hoặc thậm chí thay đổi chủ tịch. Thực tế đã chứng minh rất rõ điều đó, từ đó cho thấy vai trò quan trọng của các cổ đông với loại hình công ty cổ phần.

Thứ hai, các lãnh đạo doanh nghiệp

Các nhà lãnh đạo cấp cao của một doanh nghiệp có thể đưa doanh nghiệp đến thành công hoặc là thất bại. Bởi vì như chúng ta đã biết các lãnh đạo doanh nghiệp phải chịu trách nhiệm cho bất kỳ nhiệm vụ nào và bất kỳ thất bại nào trước Hội đồng quản trị và trước các cổ đông. Họ cũng cần phải làm báo cáo gửi cho các thành viên Hội đồng quản trị theo định kỳ và cho các cổ đông mỗi năm một lần. Các nhà quản trị có hai trách nhiệm chính,

một là tài chính và hai là xã hội. Thực tế họ cần bảo đảm các cổ phần của doanh nghiệp mang lại đủ lợi ích cho chủ sở hữu. Tuy nhiên, đối với họ, cũng phải bảo đảm đầy đủ cho sự khởi đầu cả trên phương diện trách nhiệm và phù hợp ở khía cạnh đạo đức.

Thứ ba, người làm công

Những người làm công của một doanh nghiệp cũng được đánh giá, trong một nghĩa rộng, đó là năng suất. Họ cung cấp cho người sử dụng lao động khả năng và hiểu biết và họ chờ đợi nhận thù lao tương đương và được đối xử công bằng. Ghi nhận về tầm quan trọng gia tăng về đóng góp của những người làm công, các nhà quản trị thực hiện các đánh giá nhằm lôi kéo họ nhiều hơn vào quá trình ra quyết định của doanh nghiệp. Các nhà quản trị cũng đã giao nhiều hơn quyền lực trong khoảng thời gian khoảng mười năm gần đây. Trong nhiều doanh nghiệp vấn đề trao quyền cho người làm công đã trở thành chủ đề thời sự.

Thứ tư, công đoàn

Nếu một doanh nghiệp bỏ qua quyền lợi của những người làm công, tổ chức công đoàn của người lao động sẽ có trách nhiệm bảo vệ cho họ. Khi đó, công đoàn và ban giám đốc cần phải có sự tin tưởng lẫn nhau để hợp tác cho thắng lợi của doanh nghiệp. Các mối quan hệ có thể ảnh hưởng đến cả hai bên. Một bầu không khí hòa thuận và sự thương lượng cho phép tránh được các bất bình, đình công và thậm chí các bạo lực xảy ra sẽ làm giảm năng suất và khả năng sinh lợi của doanh nghiệp. Khi đó hai bên phải có sự hợp tác thực sự. Thực tế đã minh chứng rằng một khi những người làm công đã được thỏa mãn, doanh nghiệp được hưởng một khả năng sinh lợi tốt nhất.

Ở nhiều nước, việc hình thành các tổ chức công đoàn ở từng lĩnh vực đã tạo thành những công đoàn khác nhau. Vấn đề là ở chỗ làm thế nào để có được các đạo luật cần thiết cho phép và đòi hỏi tổ chức công đoàn có trách nhiệm bảo vệ quyền lợi cho người lao động? Hiểu công đoàn là công đoàn của người lao động nói chung hay cần hiểu người lao động có tổ chức công đoàn của người lao động, giới chủ cũng cần có tổ chức công đoàn của giới chủ cũng là những vấn đề rất cần đặt ra và giải quyết một cách nghiêm túc. Tuy nhiên, đây lại là vấn đề vượt ra ngoài tầm kiểm soát của doanh nghiệp, là vấn đề thuộc môi trường pháp lý.

Thứ năm, các nhà khoa học và các chuyên gia

Các tổ chức cũng như các doanh nghiệp không chỉ bao gồm các nhà điều hành, các kỹ thuật viên và thư ký. Các doanh nghiệp cũng sử dụng các nhà khoa học và các chuyên gia theo hợp đồng toàn bộ hay bán thời gian. Thậm chí, nhiều doanh nghiệp sử dụng các nhà khoa học và các chuyên gia với tư cách cố vấn.

Tác động của các nhà khoa học và các chuyên gia đối với hoạt động của từng doanh nghiệp hoàn toàn phụ thuộc vào tính chất sử dụng các nhà khoa học và các chuyên gia của doanh nghiệp đó. Ngoài ra, quan điểm, chính kiến,... của đội ngũ các nhà khoa học, các chuyên gia trong nhiều trường hợp tác động trực tiếp hoặc gián tiếp đến xu hướng xử lý của nhiều loại hành vi ứng xử trong xã hội.

Thứ sáu, các nhà tài trợ

Hoàn toàn giống như các cổ đông, các nhà tài trợ vốn cung cấp vốn cho doanh nghiệp. Thông qua các khoản như cho vay thế chấp, trái phiếu và trái phiếu phổ thông và các khoản khác, các nhà tài trợ cung cấp vốn cần thiết vào vốn cố định và vào vốn luân chuyển. Vậy là khi đó họ có thể gặp rủi ro với khoản tiền đầu tư vào một doanh nghiệp, đó chính là lý do vì sao mà các nhà đầu tư này muốn bảo vệ lợi ích của họ giống như các cổ đông.

Tổng hợp cả các nhóm liên quan bên ngoài và bên trong ta có Bảng 3.2.

Bảng 3.2. Các nhóm liên quan bên ngoài và bên trong doanh nghiệp

<i>Các nhóm liên quan bên ngoài</i>	<i>Các nhóm liên quan bên trong</i>
- Cộng đồng - Các tổ chức hành pháp - Hiệp hội nghề nghiệp - Nhóm bảo vệ quyền lợi đặc biệt - Nhóm dân tộc thiểu số - Truyền thông - Tổ chức nhà thờ	- Cổ đông - Các nhà lãnh đạo doanh nghiệp - Người lao động - Công đoàn - Các nhà khoa học và chuyên gia - Các nhà tài trợ vốn

3.2. Các đặc trưng cơ bản của môi trường tác động đến hoạt động kinh doanh các doanh nghiệp nước ta hiện nay

Việt Nam xây dựng nền kinh tế thị trường định hướng XHCN - nền kinh tế theo mô hình hỗn hợp kiểu Việt Nam. Năm 2006, khi trở thành thành viên thứ 150 của WTO, Việt Nam đã khẳng định mình là một phần của các quan hệ thương mại quốc tế: kinh doanh, buôn bán tự do với các nước khác trên thế giới. Điều này càng khẳng định quyết tâm xây dựng mô hình kinh tế hỗn hợp ở nước ta.

Mô hình kinh tế hỗn hợp có đặc trưng cơ bản là dựa trên nền tảng nền kinh tế thị trường nhưng có sự can thiệp của nhà nước. Đó là nền kinh tế thị trường hội nhập khu vực và thế giới. Khi đó, các doanh nghiệp sẽ phải kinh doanh không chỉ giới hạn ở trong nước mà còn ở phạm vi thế giới: tự do mua nguyên vật liệu, thiết bị, bán hàng các nước khác nhau và cũng sẽ phải cạnh tranh với mọi doanh nghiệp mạnh ở các nước khác nhảy vào thị trường nước ta.

3.2.1. Nền kinh tế nước ta đang xây dựng mang bản chất nền kinh tế thị trường

Từ năm 1990 nước ta đã chính thức tuyên bố xây dựng nền kinh tế thị trường định hướng XHCN. Như thế, chúng ta đang xây dựng mô hình kinh tế hỗn hợp. Bản chất của mô hình hỗn hợp này là dựa trên nền tảng nền kinh tế thị trường. Ở góc độ này nền kinh tế nước ta xây dựng mang bản chất giống nền kinh tế thị trường của các nước khác.

Thị trường mang bản chất là thị trường cạnh tranh: người mua và người bán đều cạnh tranh với nhau trong mua và cung cấp hàng hoá. Bản chất của thị trường cạnh tranh sự vận động của các qui luật cạnh tranh, qui luật cung - cầu.

Cầu là mối quan hệ giữa giá của một mặt hàng với lượng cầu đối với mặt hàng đó, trong điều kiện những yếu tố khác không đổi. Giá được đo theo đơn vị tiền và lượng cầu được tính theo đơn vị hàng mà người tiêu dùng sẵn lòng mua và có thể mua trong một thời điểm. Quy luật cầu cho thấy mối quan hệ nghịch biến giữa giá và lượng cầu: khi giá tăng, lượng cầu của người tiêu dùng giảm đi.

Cung là mối quan hệ giữa giá của một mặt hàng và lượng cung của mặt hàng đó, trong điều kiện các biến số khác không đổi. Lượng cung được tính theo đơn vị hàng mà nhà sản xuất sẵn lòng bán và có thể bán trong một thời điểm. Quy luật cung nêu lên mối quan hệ trực tiếp giữa giá và lượng cung: khi giá tăng, nhà sản xuất tăng lượng cung ứng.

Mức giá cân bằng cung cầu là giá cả thị trường của hàng hoá. Giá này chính là giá cả tại thị trường cạnh tranh tự do. Tại mức giá này, người bán đã bán được bằng với mức giá mà họ mong muốn và bán được hết hàng, người mua cũng mua được hàng với giá mà họ muốn mua. Nếu giá thị trường thấp hơn giá cân bằng, lượng cầu của người tiêu dùng sẽ vượt lượng cung của nhà sản xuất dẫn đến một số người có cầu nhưng không được đáp ứng; nếu giá thị trường cao hơn mức giá cân bằng, lượng cầu của người tiêu dùng sẽ ít hơn lượng cung của nhà sản xuất, dẫn đến có một lượng cung không được người tiêu dùng chấp nhận. Cũng vì vậy, người mua và người bán đều nhận thức điểm cân bằng cung-cầu là điểm đem lại lợi ích lâu dài cho cả hai phía.

Như thế, giá cả là giá cả thị trường (chứ không phải giá do người bán mong muốn). Khi đem bán hàng không thể không chú ý nghiên cứu thị trường: cung - cầu, tính chất cạnh tranh,... Một lời khuyên đơn giản: nếu muốn kinh doanh thành đạt trong nền kinh tế thị trường hiện đại bạn hãy biết “quên” cách định giá bằng giá thành hay ít ra là “quên” trong phổ biến các trường hợp định giá.

Tất nhiên, nền kinh tế thị trường cạnh tranh cần có các điều kiện nhất định: vô số người bán, vô số người mua như các cụ ta có câu: “trăm người bán, vạn người mua”. Chỉ trong điều kiện đó, giá cả mới thực sự là giá thị trường.

Chỉ có vẻ “định hướng XHCN” thể hiện sự khác biệt giữa nền kinh tế thị trường nước ta so với các nước xây dựng mô hình kinh tế hỗn hợp khác: các nước Bắc Âu xây dựng nền kinh tế thị trường - xã hội, Trung Quốc xây dựng nền kinh tế thị trường XHCN mang bản sắc của Trung Quốc,... Sự khác biệt mang tính bản chất này chính là tính chất tác động của Nhà nước vào nền kinh tế. Trong chừng mực nhất định mức độ tác động vào nền kinh tế ở nước ta đang diễn ra như được trình bày ở đặc điểm dưới đây.

3.2.2. Các yếu tố thị trường ở nước ta đang được hình thành

Trước năm 1975 trong điều kiện đất nước có chiến tranh, cơ chế kinh tế kế hoạch hoá tập trung là một trong nhiều nhân tố giúp chúng ta chiến thắng. Sau chiến thắng, chúng ta đã duy trì quá lâu cơ chế kế hoạch hoá tập trung.

Cho đến đầu thập niên 90, nước ta mới chính thức bước vào xây dựng nền kinh tế thị trường. Hơn ba chục năm duy trì cơ chế kế hoạch hóa tập trung tư tưởng, nếp nghĩ, cách làm,... của cơ chế này đã tồn tại và ăn quá sâu trong tiềm thức mỗi con người. Đây chính là nguyên nhân của thực trạng dù xây dựng cơ chế thị trường hơn 25 năm nay nhưng sự “giã từ quá khứ” lại không đơn giản - nền kinh tế nước ta vẫn mang nặng dấu ấn của cơ chế kế hoạch hoá tập trung.

Biểu hiện rõ nét nhất của đặc trưng này ở lĩnh vực quản lý nhà nước về kinh tế:

Thứ nhất, tư duy quản lý kế hoạch hóa tập trung vẫn chưa chấm dứt mà được chuyển sang quản lý nền kinh tế thị trường ngày nay

Bản chất của tư duy này là quan điểm quản lý nhà nước về kinh tế vẫn mang bản chất nhà nước tác động trực tiếp vào nền kinh tế vào các hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp; không tách rời các phạm trù quản lý nhà nước và quản trị kinh doanh của các doanh nghiệp.

Tư duy này làm cho nền kinh tế nước ta ngày nay vẫn chưa phải là nền kinh tế thị trường thực sự. Các quyết định quản lý nhà nước vẫn chi phối các hoạt động kinh doanh của bản thân các doanh nghiệp như quyết định về qui hoạch, giá cả, về việc trả nợ “hộ” doanh nghiệp này hay khác làm ăn thua lỗ, về việc “cho” doanh nghiệp phá sản hay không phá sản,...

Như thế, bản chất kinh doanh của nhiều doanh nghiệp ngày nay vẫn mang dáng dấp của sự “cùng ra quyết định”: nhà nước và doanh nghiệp cùng nhau ra các quyết định kinh doanh; không tách bạch theo hướng nhà nước chỉ ban hành hành lang pháp lý chung để các doanh nghiệp tự thực hiện các hoạt động kinh doanh của mình.

Mặc dù các doanh nghiệp đã được chủ động cao hơn nhiều so với nền kinh tế kế hoạch hóa tập trung trước đây song các doanh nghiệp vẫn chưa thực sự làm chủ các hoạt động kinh doanh như nó cần phải có trong nền kinh tế thị trường cạnh tranh.

Hộp 3.3. Môi trường kinh doanh được quan tâm cải thiện, nhưng thứ hạng cạnh tranh quốc gia lại tiếp tục tụt hạng

Trong bối cảnh muôn vàn khó khăn, Việt Nam đã hết sức chú trọng cải thiện môi trường kinh doanh thông qua hàng loạt các biện pháp cụ thể, như kích cầu đầu tư và tiêu dùng, hỗ trợ các doanh nghiệp vượt qua khó khăn trong sản xuất - kinh doanh, thúc đẩy cải cách hành chính... Các biện pháp đó đã mang lại những kết quả tích cực, sản xuất được phục hồi và có những bước phát triển nhất định, lao động được thu hút trở lại. Trong năm 2009, vốn đầu tư toàn xã hội tăng cao, 76.000 doanh nghiệp mới được thành lập và tạo thêm việc làm cho 1,5 triệu chỗ làm việc. Các nhà đầu tư nước ngoài đánh giá cao triển vọng phát triển của Việt Nam trong dài hạn. Nhưng trong bối cảnh khó khăn chung, tất cả các nước đều thực hiện những biện pháp mạnh mẽ để tái cấu trúc nền kinh tế và cải thiện môi trường kinh doanh, những biện pháp Việt Nam đã làm tuy mang lại những kết quả tích cực, nhưng vẫn còn nhiều vấn đề phải tiếp tục thực hiện mạnh mẽ và kiên quyết hơn để cải thiện môi trường kinh doanh, bảo đảm nền kinh tế phát triển nhanh, có hiệu quả và bền vững.

Theo Báo cáo “Môi trường kinh doanh 2010: Cải cách qua thời kỳ khó khăn” của Ngân hàng thế giới công bố ngày 9/9/2009, Singapore dẫn đầu về môi trường kinh doanh, tiếp theo là New Zealand và Hồng Kông (Trung Quốc). Hầu hết các nỗ lực cải cách được tập trung vào giảm bớt gánh nặng hành chính cho các doanh nghiệp. Việt Nam đứng thứ 93 trong 183 nền kinh tế được đưa vào đánh giá xếp hạng về môi trường kinh doanh. Nếu so với năm 2008, Việt Nam tụt 2 hạng, nên về cơ bản Việt Nam vẫn giữ nguyên thứ hạng về sự thuận lợi trong môi trường kinh doanh. Dẫu sao điều này cũng thể hiện tốc độ cải thiện môi trường kinh doanh của Việt Nam còn chậm trễ. Theo bảng xếp hạng của Ngân hàng Thế giới, chỉ số chung được xếp hạng 74, vay vốn tín dụng xếp hạng 30, cấp phép xây dựng xếp hạng 69... Vướng mắc lớn nhất trong môi trường kinh doanh của Việt Nam vẫn là những vấn đề liên quan đến thủ tục hành chính. Trong tiêu chí mức độ thuận lợi khi thành lập doanh nghiệp, Việt Nam xếp hạng 116. Theo Báo cáo này, ở Việt Nam nhà đầu tư phải mất 11 thủ tục và 50 ngày để thành lập doanh nghiệp.

Cải cách thủ tục hành chính là vấn đề đã được quan tâm từ nhiều năm nay. Theo báo cáo đánh giá tác động của kiểm soát thủ tục hành chính, nếu kết quả đơn giản hóa 30% thủ tục hành chính được duy trì, sẽ tạo ra được giá trị khoảng 13.000 tỷ đồng, tương đương 1,4% GDP năm 2007. Năm 2009 là năm thứ 9 của tiến trình thực hiện Chương trình tổng thể cải cách thủ tục hành chính quốc gia (2001-2010). Dẫu đã có nhiều đổi mới, nhưng các doanh nghiệp vẫn đang hết sức khó khăn trong mớ bùng nhùng về thủ tục hành chính và trong giải quyết các công việc có liên quan đến cơ quan hành chính nhà nước các cấp. Nhằm trợ giúp các doanh nghiệp và công dân trong việc giải quyết các khó khăn này, gần đây Chính phủ đã đưa hệ thống các dữ liệu quốc gia về thủ tục hành chính lên mạng internet với hơn 5.700 thủ tục hành chính, trên 6.000 văn bản pháp quy và 10.000 biểu mẫu thống kê thủ tục hành chính.

Bên cạnh những vướng mắc về thể chế và thủ tục hành chính, sự thấp kém về cơ sở hạ tầng kỹ thuật và chất lượng thấp của nguồn nhân lực cũng là một hạn chế tính hấp dẫn của môi trường đầu tư. Thật ra, những yếu tố không thuận lợi trong môi trường kinh doanh trên đây đã xuất hiện từ nhiều năm nay, nhưng sự chậm trễ trong việc khắc phục những yếu kém đó lại thể hiện trực tiếp sự thiếu kiên quyết và kém hiệu quả của việc cải thiện môi trường kinh doanh.

Nguồn: Mười sự kiện kinh tế Việt Nam tiêu biểu năm 2009,
Tạp chí Kinh tế và phát triển, 12/2009

Thứ hai, các thủ tục hành chính nặng nề tồn tại trong lĩnh vực quản lý nhà nước

Quản lý nhà nước thể hiện ở hai góc độ: ban hành luật pháp, chính sách và thực hiện luật pháp, chính sách bằng đội ngũ cán bộ các cấp của mình.

Do tư duy can thiệp sâu vào hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp nên trong lĩnh vực ban hành luật pháp, chính sách đã thể hiện rất rõ ở các khía cạnh:

- Các qui định luật pháp chưa thực sự mang tính thị trường, chưa thực sự tạo điều kiện công bằng, thuận lợi cho mọi đối tượng doanh nghiệp cùng nhau cạnh tranh bình đẳng. Cùng kinh doanh trong một môi trường nhưng vẫn còn được điều chỉnh bởi nhiều Bộ luật như Luật Doanh nghiệp, Luật Hợp tác xã, Kinh doanh theo Nghị định 66/HĐBT,... Vì thế, trong hoàn cảnh cùng kinh doanh nhưng có những doanh nghiệp được hưởng lợi, ưu tiên, ưu đãi và ngược lại, có những đối tượng doanh nghiệp phải chịu áp lực cạnh tranh với các doanh nghiệp cùng ngành nghề mà họ được hưởng nhiều ưu đãi.

- Việc ban hành các chính sách của các cơ quan quản lý nhà nước trong nhiều trường hợp còn tùy tiện, ban hành các giấy phép con trái với các qui định của luật pháp. Điều này tác động xấu, trực tiếp đến hoạt động kinh doanh của mọi doanh nghiệp có liên quan.

Theo kết quả nghiên cứu môi trường kinh doanh năm 2006, Việt Nam được xếp thứ 99 trong tổng số 155 nước đưa vào xếp hạng về mức độ tạo điều kiện cho môi trường kinh doanh. Những năm gần đây, hằng năm Tổ chức Diễn đàn kinh tế thế giới (WEF) thường công bố xếp hạng năng lực cạnh tranh toàn cầu, trong đó có những chỉ tiêu phản ánh khía cạnh của môi trường kinh doanh, cụ thể như:

- Khả năng tiếp cận vốn;
- Lạm pháp;
- Mức độ ổn định của chính sách vĩ mô;
- Lực lượng lao động đã qua đào tạo;
- Cơ sở hạ tầng.

Thực tế mấy năm gần đây chỉ số này của Việt Nam chưa ổn định theo hướng phát triển đi lên, mà có sự lên xuống thất thường; cụ thể như năm

2008, Việt Nam xếp thứ 70/134, năm 2009: xếp thứ 75/133, năm 2010: 59/139 và gần đây nhất năm 2011 lại tụt 6 bậc so với năm 2010: 65/142.

Cũng tương tự như vậy, việc đánh giá và xếp hạng môi trường kinh doanh hàng năm cũng được các tổ chức nghiên cứu chuyên sâu thế giới khảo sát và công bố. Theo Tạp chí Forbes của Mỹ, các chỉ tiêu được khảo sát và đánh giá bao gồm:

- Tự do hóa thương mại;
- Tự do hóa tiền tệ;
- Bảo vệ quyền sở hữu;
- Năng lực sáng tạo;
- Trình độ công nghệ;
- Tình trạng quan liêu;
- Mức độ bảo vệ nhà đầu tư;
- Tình trạng tham nhũng;
- Tự do cá nhân;
- Gánh nặng thuế.

Theo đánh giá của Forbes, môi trường kinh doanh của Việt Nam năm 2010 xếp thứ 118 trong số 128 nước được đánh giá, tụt 5 bậc so với năm 2008 và 2009. Cũng tương tự như vậy theo Diễn đàn doanh nghiệp hàng năm, đa phần các doanh nghiệp đều đánh giá môi trường kinh doanh của Việt Nam tồi tệ nhất trong ba năm gần đây (2008-2011). Hộp 3.3 cho chúng ta bức tranh chung về môi trường kinh doanh của Việt Nam.

Điều này có ý nghĩa như thế nào? Nó cho thấy cho đến nay, tuy đã xây dựng nền kinh tế thị trường nhưng tính chất “kế hoạch hoá tập trung”, kiểu quan hệ “xin, cho” còn tồn tại ở các cơ quan công quyền nặng nề; thực tế tuy có nói nhiều nhưng vẫn chưa sửa được bao nhiêu. Một mặt, chúng ta mới đang dần hình thành hệ thống luật pháp “tiếp cận dần” với nền kinh tế thị trường cạnh tranh; mặt khác, việc thực thi luật pháp, chính sách trong nhiều trường hợp còn bị ách tắc bởi các cán bộ công chức của chính các cơ quan công quyền.

Bảng 3.3 đánh giá về môi trường kinh doanh nước ta hiện nay trong mối quan hệ so sánh với một số nước Đông Á và 57 nước đang phát triển khác. Theo các thỏa thuận ký khi gia nhập WTO, chúng ta có đặt ra mốc là

năm 2018 sẽ có nền kinh tế thị trường thực sự. Với các tỉnh, thành trong nước, những năm gần đây Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam VCCI cũng đã dựa trên hệ thống tiêu chí xác định mà xếp loại mức độ tạo điều kiện thuận lợi cho kinh doanh của 63 tỉnh, thành nước ta.

Trong bối cảnh đó, một mặt, nhà quản trị vừa phải rất am hiểu các thể chế thị trường, hiểu luật chơi kiểu thị trường song mặt khác, cũng lại phải nhận thức được và biết chấp nhận các nhân tố còn “chưa thị trường” tác động đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp mình. Điều quan trọng là nhà quản trị phải “thích nghi” và phát triển được trong bối cảnh đó.

Từ đó đòi hỏi các nhà quản trị phải chú ý nghiên cứu các điều kiện môi trường kinh doanh rất cụ thể tại địa phương mình muốn kinh doanh để thật am hiểu khi tiến hành các hoạt động kinh doanh, giải quyết các công việc có liên quan tại các cơ quan công quyền. Nếu không nhận thức đúng hoặc bỏ qua các vấn đề này đôi khi hoạt động kinh doanh “coi như” chấm dứt.

Bảng 3.3. Những hạn chế ràng buộc ở Việt Nam và các nước khác

<i>TT</i>	<i>Hạn chế</i>	<i>Đông Á</i>	<i>Việt Nam</i>	<i>Thế giới</i>
1	Tiếp cận tài chính	17,4	37,4	30,1
2	Tiếp cận đất đai	9,9	26,4	14,5
3	Trình độ lao động và giáo dục	23,8	22,3	20,4
4	Giao thông	15,2	21,6	12,4
5	Chi phí tài chính	20,2	21,3	36,1
6	Không ổn định về kinh tế vĩ mô	34,1	16,8	40,2
7	Điện	24,4	15,7	14,4
8	Bất trắc về chính sách	32,5	14,7	40,2
9	Thuế suất	28,2	13,8	40,5
10	Tham nhũng	28,6	12,8	36,8
11	Quy định hải quan và thương mại	20,1	12,5	21,6
12	Hành vi chống cạnh tranh	21,6	12,3	29,7
13	Quan hệ lao động	17,4	10,9	17,3
14	Cơ quan thuế	22,4	8,7	32,4
15	Viễn thông	12,9	6,5	10,3
16	Hệ thống pháp lý	27,3	5,5	21,6
17	Tội phạm và trộm cắp	19,3	4,0	25,7
18	Giấy phép	14,4	1,4	15,9

Chú thích: sử dụng số liệu bình quân chưa tính trọng số. Các số liệu thể hiện tỉ lệ phần trăm của các doanh nghiệp coi hạn chế hoặc là chủ yếu, hoặc là rất lớn. Các số liệu Đông Á quan sát ở Campuchia, Trung Quốc, Indonesia, Malaysia, Philippines và Thái Lan. Các số liệu về thế giới gồm 57 nước đang phát triển, không có Việt Nam.

(Nguồn: Kinh doanh (Báo cáo phát triển Việt Nam 2006 - Báo cáo chung của các nhà tài trợ cho hội nghị nhóm tư vấn các nhà tài trợ Việt Nam, Hà Nội ngày 6-7 tháng 12 năm 2005, trang 47)

3.2.3. Tư duy còn manh mún, truyền thống, cũ kĩ

Nếu đặc điểm trên thuộc quản lý vĩ mô thì đặc trưng này thuộc mỗi nhà quản trị, mỗi con người Việt Nam mà mỗi chúng ta rất cần phải am hiểu và khắc phục nếu muốn sự nghiệp kinh doanh phát triển. Có thể nhận thấy cho đến nay tư duy kinh doanh nhỏ bé, manh mún vẫn là điểm đặc trưng của nền kinh tế nước ta. Tư duy manh mún, truyền thống, cũ kĩ thể hiện ở nhiều góc độ, chẳng hạn như:

3.2.3.1. Kinh doanh với qui mô quá nhỏ bé

Biểu hiện rõ nhất của việc kinh doanh với qui mô nhỏ bé tới mức manh mún là việc buôn bán vài chục mớ rau, một gánh bún riêu, một gánh hàng xén, một điểm sửa xe với vài thứ dụng cụ đơn giản, một điểm sản xuất hàng hoá kiểu gia đình với qui mô rất nhỏ,... Các công ty, kể cả các tập đoàn kinh tế hay tổng công ty nhà nước, cũng chưa phải là đã kinh doanh với qui mô lớn nếu so sánh với qui mô kinh doanh ở các nước khác.

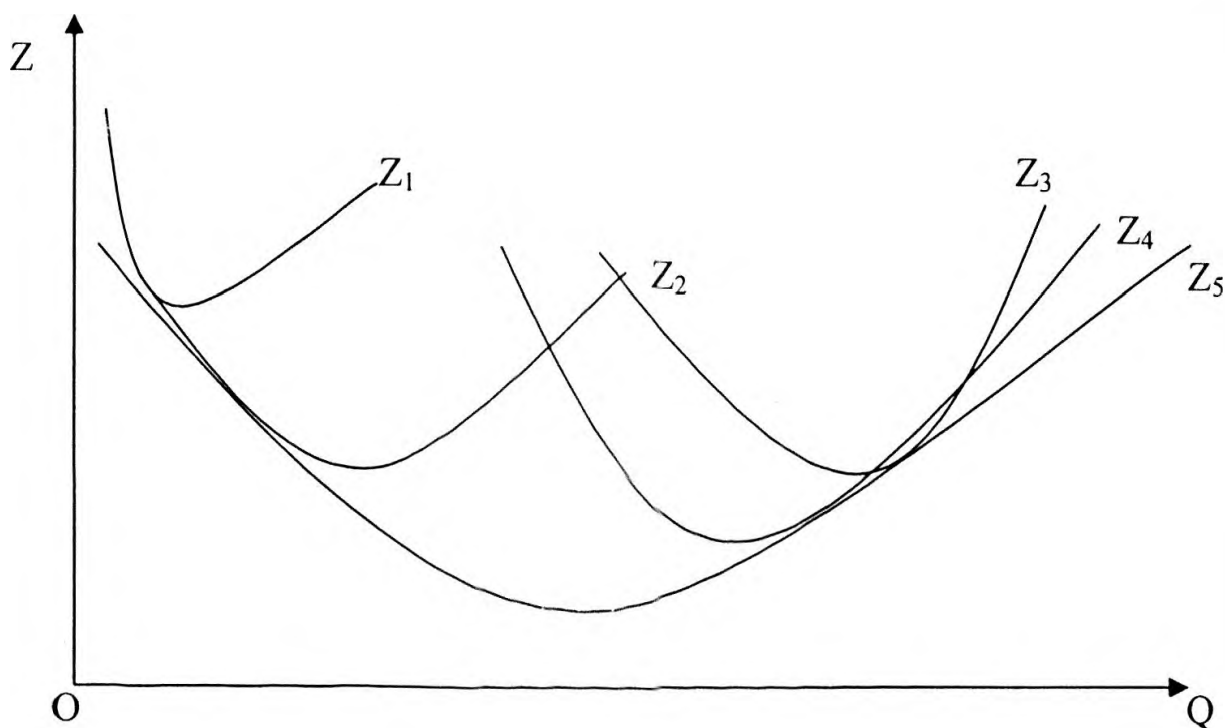
Vì sao vậy? Một mặt, rõ ràng là trong điều kiện thiếu vốn, thiếu các điều kiện cần thiết thì người ta hay nghĩ đến kinh doanh nhỏ bé. Song mặt khác, kinh doanh nhỏ cũng là thói quen đã ăn sâu vào tiềm thức kinh doanh của người Việt: “giàu thôn quê không bằng ngôi lê thành thị”.

Vấn đề là ở chỗ bản thân việc kinh doanh với qui mô quá nhỏ bé đã là một trong nhiều nhân tố gây ra chi phí kinh doanh cao. Chi phí kinh doanh cao lại là nguyên nhân dẫn đến giảm năng lực cạnh tranh về giá; thậm chí, chi phí kinh doanh cao dẫn đến đẩy nhiều doanh nghiệp rơi vào thế bất lợi trong cạnh tranh về giá (xem hình 3.3).

Chính vì vậy, nhận thức để khắc phục tình trạng kinh doanh với qui mô manh mún là một trong nhiều điều kiện để phát triển hoạt động kinh doanh ở nước ta.

3.2.3.2. Kinh doanh theo kiểu phong trào

Trình độ hành xử trong kinh doanh ở nước ta ngày nay vẫn đang dừng ở mức kinh doanh theo phong trào. “Phong trào” kinh doanh diễn ra phổ biến: ở bất kì đâu, nếu thấy xuất hiện một “nghề” mới có vẻ trụ được thì “nghề” đó sẽ lan toả. Những người kinh doanh nhỏ bé thì chuyển hết từ phong trào trồng lúa sang nuôi tôm, nuôi ếch, ba ba; chuyển từ trồng cà phê sang cao su,... Còn các “đại gia” kinh doanh lớn hơn thì tạo ra phong trào sản xuất bia, xi măng, thép,... Cao hơn nữa là các phong trào cảng biển, khu công nghiệp. Cũng tương tự như vậy, phong trào đầu tư chứng khoán, tham gia đầu tư bất động sản, xây nhà chung cư, khu đô thị mới cũng nở rộ như nấm. Hơn thế nữa chúng ta cũng đã từng chứng kiến một mở ngân hàng cổ phần thương mại, thậm chí ở các Tổng công ty nhà nước hay tập đoàn kinh tế nhà nước. Hệ quả của những phong trào trên như chúng ta đã biết đã gây ra những hậu quả không theo hướng tích cực của một tư duy kinh doanh có chiến lược.



Hình 3.3. Qui mô kinh doanh và giá thành sản phẩm

(Nguồn: Nguyễn Ngọc Huyền, Bàn về qui mô kinh doanh với vấn đề hiệu quả,
Tạp chí Kinh tế và Phát triển số 10/2001, trang 4-6)

Sở dĩ như vậy là vì nếu “học” kiểu kinh nghiệm trực tiếp bao giờ cũng dễ hơn là phải nghiên cứu sâu. Có lẽ điều này gắn liền với trình độ tư duy kinh doanh chưa cao. Do theo phong trào nên trong phổ biến các trường hợp bản thân người “làm theo” không nắm vững các nhân tố, các điều kiện cần thiết của “nghề” mình đang kinh doanh. Điều này dẫn đến thất bại thì nắm chắc trong tay, còn thành công thì... chỉ có thể “nhờ trời”.

Một nhà quản trị hiện đại cần biết khắc phục hạn chế này. Chí ít, bản thân anh ta phải tâm niệm sẽ không thành công nếu chỉ làm theo “cái” mà người khác đã làm.

3.2.3.3. Khả năng đổi mới thấp

Công nghệ mới, máy móc thiết bị mới, sản phẩm mới, vật liệu mới là cơ sở để tránh cạnh tranh hoặc có năng lực cạnh tranh cao và vì thế là điều kiện tiền đề cho sự phát triển của bất kỳ doanh nghiệp nào. Tuy nhiên, các doanh nghiệp nước ta lại đang kinh doanh ở trình độ ít khả năng đổi mới, sáng tạo công nghệ, sản phẩm, thiết bị, vật liệu mới.

Ở các làng nghề thủ công, khả năng đổi mới các sản phẩm thủ công truyền thống theo kịp các đòi hỏi mới của thị trường là rất thấp. Nhiều sản phẩm truyền thống như làm nón lá, đan rổ rá, đồ kim khí,... mai một dần mà không đổi mới được (hoặc chỉ thay đổi được ở mức rất thấp) chất liệu nguyên vật liệu, cải tiến mẫu mã cho phù hợp,... Vì thế, các làng nghề thủ công nước ta cứ mai một dần.

Cần chú ý là nếu người lao động không được đào tạo một cách bài bản, không nắm chắc cơ sở lý thuyết và thực tế thì sẽ thiếu tính sáng tạo nghề nghiệp. Nhà quản trị cần hiểu rõ đặc điểm này và có tư duy tốt trong phát triển nghề nghiệp - tư duy liên tục đổi mới sản phẩm theo đòi hỏi của thị trường để từ đó thiết kế công tác đào tạo, tổ chức nghiên cứu sản phẩm, tổ chức sản xuất kinh doanh. Có được tư duy này, có thể biến nguy cơ không phát triển nhiều ngành nghề thủ công truyền thống hiện nay thành khả năng phát triển chúng trong nền kinh tế hội nhập.

Các doanh nghiệp lớn cũng chỉ đang ở giai đoạn học hỏi kinh nghiệm nước ngoài, nhập khẩu công nghệ, thiết bị cũng như vật liệu để sản xuất sản phẩm phổ biến là theo mẫu mã đã có. Ngành dệt may với khoảng trên 80%

sản xuất theo phương thức gia công đặt hàng là ví dụ điển hình cho tình trạng này.

Qui luật phát triển tất yếu ở mọi quốc gia là đi từ nhập khẩu đến sản xuất theo mẫu mã sẵn có rồi mới chuyển sang giai đoạn tự sáng tạo. Tuy nhiên, cái cần nhận thức là ở chỗ không thể kéo dài quá lâu tiến trình chuyển từ làm theo mẫu mã có sẵn sang tự sáng tạo được vì làm như thế bản thân doanh nghiệp thiếu sức cạnh tranh.

3.2.3.4. Kinh doanh thiếu vắng hoặc hiểu sai tính phùng hội

Tính phùng hội đã xuất hiện từ rất lâu ở thế giới và ở ngay nước ta. Bản chất của tính phùng hội rất đơn giản: những người cùng kinh doanh biết bảo nhau trong mua, bán để khỏi bị thiệt thòi. Tính phùng hội theo đúng nghĩa giúp cho những người kinh doanh nhỏ liên kết, giúp đỡ nhau trong kinh doanh. Tuy nhiên, trong thực tế rất nhiều nơi người Việt Nam cùng kinh doanh một mặt hàng nhưng không biết tự bảo nhau trong kinh doanh. Kinh doanh thời nay mà vẫn chưa am hiểu tính phùng hội thì chắc chắn tự chuốc lấy thiệt hại và nếu gặp bất trắc sẽ khó bề xoay sở.

Hộp 3.4. Qui mô và hiệu quả kinh doanh

Mở rộng hơn nữa sang sản xuất kinh doanh với qui mô lớn hơn, lý thuyết đường cong kinh nghiệm về chi phí mà nhóm tư vấn Boston đưa ra năm 1966 đã chứng tỏ nếu qui mô cứ tăng lên gấp đôi thì giá thành sẽ giảm được khoảng 20%-30%. Vậy tồn tại qui luật qui mô càng lớn, giá thành càng giảm!

Thế mà ở nước ta hiện nay, sản xuất kinh doanh hầu hết vẫn với qui mô nhỏ. Theo thống kê thì 5 571 doanh nghiệp nhà nước có tổng số vốn 116 000 tỉ đồng, vốn bình quân mỗi doanh nghiệp chỉ là 21 tỉ đồng; trong đó có khoảng 2/3 số doanh nghiệp chỉ có số vốn dưới 5 tỉ đồng. Các tổng công ty 91 và 90 với số vốn của một tổng công ty có thể là lớn song đó hoàn toàn không phải là số vốn đầu tư có hiệu quả về qui mô mà là kết quả của cách thành lập tổng công ty bằng con đường hành chính; sự gán ghép đơn thuần nhiều doanh nghiệp khác nhau, phổ biến có qui mô vừa và nhỏ, trình độ kỹ thuật đủ loại vào một tổng công ty nên qui mô của mỗi doanh nghiệp thành viên chưa chắc là qui mô có hiệu quả. Thực tế kết quả hoạt động 6 tháng đầu năm 2001 thì trong số 17 tổng công ty 91 chỉ có 5 tổng công ty có lãi (chưa thể kết luận được chúng đã có hiệu quả chưa), còn lại 12 tổng công ty kinh doanh thua lỗ (chắc chắn không có hiệu quả).

Một đề tài nghiên cứu các doanh nghiệp vừa và nhỏ trên địa bàn thành phố Thái Nguyên chứng tỏ hầu hết các doanh nghiệp vừa và nhỏ hoạt động trong lĩnh vực công nghiệp - giao thông - xây dựng với số vốn sản xuất kinh doanh rất nhỏ, phổ biến là các cơ sở kinh doanh có số vốn kinh doanh dưới 100 triệu đồng.

Nhiều hộ kinh doanh ngành nghề truyền thống ở cả các vùng nông thôn và các đô thị hiện nay chỉ có số vốn khoảng vài triệu đồng, không có khả năng đầu tư mua sắm, đổi mới trang thiết bị hay mở rộng sản xuất cho nên rất nhiều hộ sản xuất ngành nghề truyền thống chỉ có khả năng duy trì sản xuất ở mức rất nhỏ theo công nghệ cũ kỹ, lạc hậu mặc dù biết rằng với công nghệ, công cụ, thiết bị cũ kỹ đó doanh nghiệp không có khả năng phát triển.

Ở các vùng nông thôn các hộ sản xuất nông nghiệp hiện nay có số vốn rất thấp, chủ yếu vẫn là sử dụng sức người; thêm vào đó, ở nhiều tỉnh đông dân hộ nông dân được phân chia ruộng đất với diện tích rất hạn hẹp cho nên sản xuất của họ có năng suất rất thấp, không hoặc ít có khả năng mở rộng qui mô sản xuất đến mức có hiệu quả. Cũng do vậy, gần đây một số nông dân ở Bắc Ninh đã đổi ruộng cho nhau nhằm tập trung các khu ruộng trũng với qui mô diện tích đủ lớn để chuyển hướng kinh doanh sang nuôi thủy sản và đã đem lại những kết quả nhất định, có gia đình thu được hàng trăm triệu đồng/năm.

Cần chú ý rằng, xét trên phương diện lý thuyết nếu thị trường cạnh tranh là hoàn hảo thì giá cả thị trường là giá cân bằng cung cầu. Song trong thực tiễn không tồn tại thị trường cạnh tranh hoàn hảo. Một thị trường phổ biến là sản xuất nhỏ, người sản xuất nào cũng phải đẩy giá cả lên cao để thỏa mãn nhu cầu sống tối thiểu (sản xuất càng nhỏ, nhu cầu đẩy giá càng lớn - như ví dụ đã phân tích). Khi cung vẫn nhỏ hơn cầu người tiêu dùng phải chấp nhận sự đẩy giá lên cao của người sản xuất, tình trạng này kéo dài đã tạo thành thói quen. Người bán hàng với qui mô lớn cũng lợi dụng thói quen này để vẫn bán hàng với giá cả cao.

Giá cả loại sản phẩm này cao lại là tiền đề để giá cả loại sản phẩm khác cũng phải cao vì cả người lao động cần đồng lương cao hơn để đủ sinh hoạt trong điều kiện giá cả cao và cả giá cả tư liệu sản xuất cũng cao hơn. Điều này dẫn tới sự “nâng giá” lên cao ở phạm vi toàn xã hội. Tình trạng “nâng giá” do qui mô nhỏ này có thể vẫn được xã hội chấp nhận nếu cung không đáp ứng cầu và nền kinh tế đóng cửa và sẽ không được xã hội chấp nhận nền kinh tế mang tính khu vực hóa và toàn cầu hóa.

Nguyễn Ngọc Huyền: Bàn về qui mô kinh doanh với vấn đề hiệu quả,
Tạp chí Kinh tế và Phát triển số 10/2001, trang 4-6

Tuy nhiên, trong nền kinh tế thị trường, hoạt động kiểu phường hội phải có giới hạn - không được làm tổn hại đến lợi ích của người thứ ba. Đây chính là điều kiện không thể thiếu mà các nhà quản trị nên hiểu thấu đáo. Thế mà, cũng không ít hiệp hội (một trong các biểu hiện của tính phường hội) lại không tuân thủ điều này, họ sẵn sàng bảo nhau dùng bán hàng hay cùng nhau nâng giá, làm thiệt hại đến lợi ích của người mua hàng. Biểu hiện

xấu này cũng cần được chấm dứt nếu không muốn làm xấu đi hình ảnh của mình trong kinh doanh cũng như rơi vào thế vi phạm pháp luật.

3.2.3.5. Thiếu cái nhìn dài hạn về sự phát triển và lợi ích

Có lẽ đây là “căn bệnh” của những người thiếu tư duy kinh doanh trong nền kinh tế thị trường. Căn bệnh này đang có ở không ít nhà quản trị, kể cả những nhà quản trị đã được đào tạo song độ “hấp thụ” kiến thức thị trường còn hạn chế do kiến thức “truyền thống” diễn ra quá phổ biến trong đời sống hàng ngày.

Có thể nói, kinh doanh vì lợi nhuận, thu được càng nhiều lợi nhuận càng tốt là mong muốn có tính qui luật của mọi người tham gia kinh doanh mà không phân biệt màu da, quốc tịch. Tuy nhiên, sự khác nhau rất cơ bản giữa các nhà quản trị hiện đại và truyền thống chính là ở chỗ các nhà quản trị có quan niệm hiện đại đều có cái nhìn rất dài hạn về lợi ích; ngược lại, các nhà quản trị mang quan niệm truyền thống lại chỉ nhìn lợi ích ở tầm ngắn hạn.

Có vô vàn ví dụ minh chứng đặc trưng này vì tư duy này diễn ra mọi lúc, mọi nơi. Ở mọi doanh nghiệp Việt Nam đặc trưng này biểu hiện ở các quyết định về tuyển người, sử dụng người, trả lương, trả thưởng; các quyết định về thiết lập quan hệ giữa người mua và người bán nguyên vật liệu; ở việc sử dụng và cố kéo thật dài thời gian sử dụng công nghệ, thiết bị cũ kỹ,... Bên cạnh đó, các ví dụ về sự mở rộng cũng như chuyển lĩnh vực kinh doanh như chong chóng của các tổng công ty, tập đoàn kinh tế nhà nước những năm qua và sự sụp đổ, kinh doanh kém hiệu quả của họ là ví dụ điển hình về kinh doanh theo kiểu phong trào và chỉ nhìn lợi ích cũng như sự phát triển ở tầm ngắn hạn.

Trong thực tế, nhà quản trị nào thoát khỏi “căn bệnh” cũ này mới có thể đưa doanh nghiệp đứng vững và phát triển trong nền kinh tế thị trường, hội nhập với nền kinh tế khu vực và thế giới.

Những đặc trưng đã trình bày ở trên tác động rất lớn tới lối tư duy của các nhà quản trị nước ta, chi phối các hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp. Có thể thấy việc làm thế nào để có thể có đủ kiến thức kinh doanh cần thiết đưa kinh doanh tồn tại và phát triển trong môi trường kinh doanh mới là khó, rất khó. Cái khó ở đây là nhà quản trị phải biết từ bỏ các tư

tưởng truyền thống cũ kĩ, lạc hậu; từ bỏ kiểu suy nghĩ đơn giản, dập khuôn theo nếp cũ; biết tiếp thu các tư tưởng tiến bộ, có nhận thức đúng về nghề kinh doanh, có phản ứng đúng đắn, phù hợp với các qui luật kinh tế, với các điều kiện thực tế của môi trường để đưa kinh doanh ngày càng tiến lên.

3.2.4. Môi trường kinh doanh hội nhập quốc tế

Thế kỉ 21 là thế kỉ mà môi trường kinh doanh vận động mang các đặc trưng cơ bản khác hẳn so với mọi thời kì trước đó. Có thể khái quát những đặc trưng cơ bản của môi trường kinh doanh của các doanh nghiệp như sau:

Thứ nhất, phạm vi kinh doanh mang tính toàn cầu

Quá trình khu vực hoá và toàn cầu hoá nền kinh tế thế giới đã tiến được những bước dài. Ngày nay, thế giới đã hình thành nhiều khu vực kinh tế như khối thị trường chung châu Âu (EU), Hiệp hội các nước Đông Nam Á (ASEAN), Khu vực kinh tế Bắc Mỹ (NAFTA), Trung Mỹ, Châu Phi,...

Tổ chức Thương mại thế giới (WTO) ngày càng lớn mạnh, đến nay đã thu hút hơn 150 nước trên thế giới, nhiều nước còn lại đang xúc tiến các công việc cần thiết để gia nhập tổ chức này.

Đặc trưng này mở rộng môi trường kinh doanh của mọi doanh nghiệp. Mỗi doanh nghiệp kinh doanh ngày nay có quyền không chỉ hoạt động ở phạm vi đất nước mình mà còn ở thị trường khu vực và thế giới. Vì thế, nghiên cứu kỹ lưỡng và quyết định kinh doanh các sản phẩm/dịch vụ có lợi thế cạnh tranh quốc gia để cung cấp cho toàn cầu là vô cùng quan trọng. Ngược lại, điều này cũng có nghĩa là mỗi doanh nghiệp không chỉ cạnh tranh với các doanh nghiệp ở chính nước mình mà còn phải cạnh tranh trực tiếp với cả các doanh nghiệp trong khu vực và trên thế giới. Như thế, số lượng đối thủ cạnh tranh, tính chất và cường độ cạnh tranh sẽ cao hơn hẳn so với mọi thời kì trước đó.

Thứ hai, tính chất bất ổn của thị trường là rất rõ ràng và ngày càng mạnh mẽ

Sự phát triển mạnh mẽ của lực lượng sản xuất đã dẫn đến một xu thế lớn đang chi phối sự phát triển của thế giới hiện đại, đó là quá trình toàn cầu hóa. Toàn cầu hóa (tiếng Anh là Globalization), xét về bản chất là quá trình gia tăng mạnh mẽ những mối liên hệ ảnh hưởng, tác động lẫn nhau trên tất

cả các lĩnh vực của đời sống kinh tế, xã hội, chính trị giữa các quốc gia, các dân tộc trên toàn thế giới. Trong các nội dung trên thì toàn cầu hóa kinh tế vừa là trung tâm, vừa là động lực thúc đẩy quá trình toàn cầu hóa các lĩnh vực khác. Về bản chất, toàn cầu hóa kinh tế là sự gia tăng nhanh chóng các hoạt động kinh tế vượt qua mọi biên giới quốc gia và khu vực, tạo ra sự tùy thuộc lẫn nhau giữa các nền kinh tế trong sự vận động phát triển hướng tới một nền kinh tế thế giới hội nhập và thống nhất.

Trong những thập kỷ gần đây, nền kinh tế thế giới đã chứng kiến sự phát triển nhanh chóng và mạnh mẽ của các hoạt động liên kết kinh tế quốc tế. Quá trình liên kết kinh tế quốc tế diễn ra ở nhiều cấp độ khác nhau, từ liên kết tam giác, tứ giác phát triển đến liên kết khu vực như: EU, ASEAN, NAFTA, MECOSUR,.. liên khu vực như APEC, ASEM và liên kết toàn cầu. Trong đó, liên kết khu vực đóng vai trò quan trọng. Nếu năm 1956 đánh dấu sự ra đời của liên kết khu vực đầu tiên là Cộng đồng kinh tế châu Âu, thì trong thập kỷ 80 và 90 và của thế kỷ 20, liên kết kinh tế khu vực đã trở thành làn sóng lan khắp các châu lục. Hiện nay trên toàn thế giới có khoảng 24 tổ chức liên kết kinh tế khu vực có quy mô lớn với những mức độ quan hệ khác nhau. Tầm ảnh hưởng của chúng đến mức hầu như không có quốc gia nào không là thành viên của một liên kết kinh tế quốc tế, nhiều quốc gia đồng thời là thành viên của nhiều tổ chức liên kết kinh tế khác nhau. Nếu khi mới ra đời, GATT chỉ có 23 thành viên với lĩnh vực điều tiết chủ yếu là trong thương mại hàng hóa và còn giới hạn ở vấn đề thuế quan, thì đến cuối năm 2005, WTO (tổ chức thay thế cho GATT trước đây) đã là một tổ chức với gần 150 thành viên, điều tiết hầu hết các lĩnh vực, khía cạnh của thương mại quốc tế.

Môi trường kinh doanh càng mở rộng bao nhiêu sẽ càng có sự tham gia của nhiều thành viên kinh tế bấy nhiêu. Toàn cầu hoá nền kinh tế thế giới đã rút ngắn khoảng cách về không gian, làm cho các doanh nghiệp ở các quốc gia khác nhau vẫn có thể cạnh tranh trực tiếp với nhau không phải chỉ ở sản phẩm đầu ra mà còn ở việc cung cấp các nguồn lực đầu vào. Nhiều đối thủ ở nhiều nước và khu vực khác nhau với trình độ nhận thức và phản ứng trước thị trường hết sức khác nhau lại cùng cạnh tranh với nhau sẽ mang lại bức tranh cạnh tranh rất nhiều màu sắc. Chính bức tranh cạnh tranh đa màu này tất yếu dẫn đến tính bất ổn ngày càng cao của môi trường kinh

doanh: “Nhìn ra phía trước chúng ta chỉ thấy một thế giới của sự hỗn mang và bất định. Một thế giới của sự thay đổi ngày càng nhanh. Một thế giới mà ở đó nền kinh tế sẽ không còn dựa vào đất đai, tiền bạc hoặc dựa vào nguyên vật liệu mà dựa vào vốn trí tuệ. Một nơi mà cạnh tranh sẽ trở nên quyết liệt và thị trường trở nên tàn nhẫn... Một nơi mà khách hàng sẽ tiếp cận vô hạn với sản phẩm, dịch vụ và thông tin. Một nơi mà mạng lưới thông tin sẽ còn quan trọng hơn cả quốc gia. Và là một nơi mà bạn hoặc sẽ hoạt động kinh doanh theo sát thời gian thực hoặc sẽ chết”.

Tính chất bất ổn cao dẫn đến phá vỡ các tính phổ biến trước đây về hoạt động kinh doanh và quản trị doanh nghiệp. Điều này đòi hỏi các nhà quản trị phải nỗ lực nhiều hơn trong việc tích lũy các kiến thức quản trị kinh doanh hiện đại cần thiết, tìm kiếm con đường đi tương đối đảm bảo cho doanh nghiệp mình.

3.3. Quản trị môi trường kinh doanh

3.3.1. Thực chất quản trị môi trường kinh doanh

Quản trị môi trường là quá trình vận dụng các chiến lược chủ động với mục đích duy trì hoàn cảnh hiện tại hoặc thay đổi bối cảnh mà ở đó một doanh nghiệp phát triển theo cách thỏa mãn được những nhu cầu của mình. Một doanh nghiệp có thể quản trị môi trường kinh doanh của nó nhờ cộng tác với một doanh nghiệp khác, cũng như nhờ thúc giục chính phủ hoặc chính quyền địa phương chấp thuận hay sửa đổi một số luật, cũng như sự quan tâm đến hình ảnh của doanh nghiệp và các mối quan hệ với công chúng cũng như cam kết những xét xử đối với đối thủ của doanh nghiệp. Chúng ta sẽ đi qua hai phương diện của quản trị môi trường, hoặc là các chiến lược thương mại hoặc là các chiến lược chính trị. Như vậy nội dung của quản trị môi trường kinh doanh đối với doanh nghiệp sẽ được xem xét ở hai loại chiến lược đó.

3.3.2. Các chiến lược quản trị môi trường kinh doanh

3.3.2.1. Các chiến lược thương mại

Quản trị môi trường thông thường thông qua các vận dụng chiến lược, các chiến lược độc lập và các chiến lược hợp tác. Mọi doanh nghiệp thực

hiện sự vận dụng chiến lược khi nó toan tính những hạn chế của môi trường vì mô một cách thận trọng. Một số doanh nghiệp cũng có thể quyết định đóng vai trò rất tích cực khi:

- Tung ra những sản phẩm và dịch vụ mới;
- Phát triển những thị trường mới;
- Đa dạng hóa các hoạt động;
- Liên kết để đưa những sản phẩm mới vào thị trường.

Mặt khác, một doanh nghiệp chấp nhận một chiến lược độc lập khi mà nó là người khởi đầu duy nhất thay đổi một số phương diện của môi trường vì mô nhằm cho loại môi trường này đáp ứng những nhu cầu của chúng.

Cuối cùng, chúng ta nói đến chiến lược hợp tác khi mà hai tổ chức lựa chọn con đường hợp nhất với nhau để giảm chi phí và giảm phần rủi ro cũng như để gia tăng sức mạnh của họ. Đây là vấn đề mua lại và sáp nhập, một xu hướng đã, đang và cũng sẽ rất phát triển trong giai đoạn hiện nay, khi xu hướng tái cấu trúc nền kinh tế cũng như tái cấu trúc doanh nghiệp là một đòi hỏi tất yếu hiện nay ở Việt Nam.

3.3.2.2. Các chiến lược chính trị

Các luật và quy định được chấp thuận thông thường là kết quả bởi những sức ép bởi các tập đoàn phụ thuộc của các lợi ích đặc biệt. Thực vậy, tác động qua lại những các phương tiện truyền thông, các tổ chức công đoàn, hiệp hội người tiêu dùng, các cổ đông, các thế lực ảnh hưởng, các hiệp hội nghề nghiệp và doanh nghiệp thường đưa đến một điều khoản lập pháp và các cơ quan lập pháp đề xuất hoặc đưa ra những quy định và các luật khác nhau. Thế mà, chấp thuận hay bổ sung một luật có thể ảnh hưởng tới sự vận hành của các doanh nghiệp. Đó là lý do vì sao mà một số lãnh đạo doanh nghiệp vận dụng một số chiến lược để có giá trị theo quan điểm của họ, với các cơ quan có thẩm quyền về những vấn đề chính trị có động chạm đến doanh nghiệp. Những chiến lược này dựa vào việc vận động hành lang, đại diện và tổ chức xã hội.

Cuộc vận động hành lang biểu hiện một mong muốn tạo ra ảnh hưởng đến các tổ chức liên bang hoặc cơ quan cấp tỉnh. Trong nhiều trường hợp, các doanh nghiệp trông cậy vào các nhà chuyên môn đặc biệt (vận động

hành lang) có khả năng gây áp lực và khả năng làm thay đổi môi trường chính trị, tức là thay đổi ý kiến của các nhà làm luật và các thành viên của các cơ quan hành pháp về những vấn đề khác nhau liên quan đến giới kinh doanh và đến các vấn đề xã hội (như vấn đề sử dụng thuốc lá, ô nhiễm môi trường, tự do trao đổi, truyền thông và giờ phát sóng). Những nhà chuyên môn này đóng hai vai trò. Một mặt, họ là công cụ để thiết lập một cuộc gặp với các cơ quan quản lý, các nhà lập pháp và cá nhân. Mặt khác, họ theo dõi các hoạt động hành pháp, họ nói lại những điều khoản mào đầu về các chủ đề khác nhau và chỉ dẫn các ông nghị (đại biểu) về những điều quan tâm đến các doanh nhân. Họ thực hiện nhiệm vụ vừa nêu này bằng thông tin cho các đại biểu về một số vấn đề chủ yếu và về những tác động tích cực hoặc tiêu cực mà có thể nảy sinh từ các luật khác nhau trong xã hội.

Các doanh nghiệp nhỏ không có được những cách thức như vậy để cho họ trông cậy thực hiện những cuộc vận động hành lang với chiến lược là mưu lợi cho mình.

Đại diện với sự tham gia của các cá nhân để bảo vệ quyền lợi cho một doanh nghiệp ở phạm vi ngoài doanh nghiệp. Chẳng hạn các cán bộ lãnh đạo ra nhập một số tổ chức tự nguyện như Câu lạc bộ doanh nghiệp, Hiệp hội ngành nghề, Phòng Thương mại và Công nghiệp... thế là họ có cơ hội để làm đại diện cho doanh nghiệp ở một mức độ nào đó khi bảo vệ lợi ích của doanh nghiệp. Cũng như vậy, tổng giám đốc của một doanh nghiệp có thể là đại diện trong hội đồng quản trị ở nhiều doanh nghiệp khác.

Cuối cùng là *tổ chức xã hội* là một quá trình mà thông qua nó người ta truyền đến những người làm công những giá trị và những niềm tin cơ bản của tổ chức. Càng nhiều người làm công đại diện trong doanh nghiệp thì họ càng ít tin vào những lý lẽ được đưa ra bởi các nhóm bên ngoài.

Trong nhiều doanh nghiệp người ta đã lập ra một danh mục mà nó đã được dán ở những nơi khác nhau hoặc thậm chí được đưa đến tay những người làm công để họ giữ trong cặp của họ.

Tóm tắt chương

Đặc trưng môi trường kinh doanh tác động trực tiếp đến hoạt động kinh doanh của bất kỳ doanh nghiệp nào.

Chương 3 đã đề cập đến môi trường kinh doanh từ quan niệm, sự cần thiết phải quan tâm đến nghiên cứu môi trường kinh doanh. Hơn nữa những nội dung chính về các loại môi trường kinh doanh đã được giới thiệu tổng quát. Với môi trường bên ngoài gồm bối cảnh kinh tế, chính trị, công nghệ và bối cảnh văn hóa. Còn đối với môi trường vi mô bao gồm cạnh tranh hiện tại, cạnh tranh tiềm năng, nhà cung cấp, khách hàng và sản phẩm thay thế. Có một lực lượng cũng được xem như là có quan hệ với doanh nghiệp là các bên liên quan bên trong và bên ngoài.

Từ khóa

Bối cảnh	Nguy cơ
Các bên liên quan bên ngoài	Quản lý nhà nước
Các bên liên quan bên trong	Thuận lợi
Môi trường kinh doanh	Tư duy manh mún, truyền
Môi trường ngành	thống, cũ kỹ
Môi trường quốc tế	Tư duy quản lý kế hoạch hóa
Môi trường vi mô	tập trung
Môi trường vĩ mô	

Hướng dẫn ôn tập chương

1. Vì sao các nhà quản trị cần phải hiểu biết môi trường kinh doanh của mình?
2. Hãy điểm qua các loại chủ yếu của môi trường vĩ mô, sau đó trao đổi sâu 2 loại trong số đó?
3. Vì sao các nhà lãnh đạo doanh nghiệp cần phải hiểu quan điểm của các bên có liên quan khác nhau bên ngoài?
4. Giải thích những cơ sở nền tảng về mô hình 5 lực lượng cạnh tranh của môi trường vi mô?
5. Thế nào là quản trị môi trường kinh doanh? Giải thích sự khác biệt giữa các chiến lược thương mại và chiến lược chính trị?

Bài tập, thảo luận chương

1. Bạn hãy chứng minh cho sự ra đời và tồn tại của Hiệp hội những người tiêu dùng trong xã hội hiện nay.
2. Môi trường kinh doanh trong bối cảnh toàn cầu hóa luôn có tính hai mặt đối với doanh nghiệp trong kinh doanh.

Tài liệu tham khảo

1. Dân trí Online ngày 15.3.2012
2. GS.TS. Nguyễn Thành Độ và PGS.TS. Nguyễn Ngọc Huyền (2011): Quản trị kinh doanh, Nxb Đại học Kinh tế quốc dân
3. Nguyễn Ngọc Huyền, Bàn về qui mô kinh doanh với vấn đề hiệu quả, Tạp chí Kinh tế và Phát triển số 10/2001, trang 4-6
4. PGS.TS. Nguyễn Ngọc Huyền (2009): Chiến lược kinh doanh trong nền kinh tế toàn cầu, Nxb Đại học Kinh tế quốc dân
5. La gestion moderne, Une vision globale et intégrée, Pierre G.Bergeron- Suzie Marquis, Ed. Gaëtan Morin, 2004
6. Kinh doanh (Báo cáo phát triển Việt Nam 2006 - Báo cáo chung của các nhà tài trợ cho hội nghị nhóm tư vấn các nhà tài trợ Việt Nam, Hà Nội ngày 6-7 tháng 12 năm 2005
7. Nguyễn Hải Sản (2005): Quản trị học, Nxb Thống kê
8. PGS.TS. Ngô Kim Thanh (2011): Quản trị chiến lược (2011), Nxb Đại học Kinh tế quốc dân
9. PGS.TS. Ngô Kim Thanh (2011): Quản trị doanh nghiệp, Nxb Đại học Kinh tế quốc dân
10. Lawrence R.Jauch et William F.Glueck, Ed.Chenelière/McGraw-Hill: Management strtégique et politique générale

Chương 4

HIỆU QUẢ KINH DOANH

Giới thiệu chương

Chương 4 đề cập đến kết quả và hiệu quả kinh doanh từ khái niệm, bản chất, phân biệt các phạm trù hiệu quả và nhận thức rõ kinh doanh gắn với đánh giá hiệu quả kinh doanh và hiệu quả đầu tư kinh doanh cũng như sự cần thiết phải nâng cao hiệu quả kinh doanh. Nội dung tiếp theo liên quan đến phân tích các nhân tố tác động tới hiệu quả kinh doanh, đánh giá hiệu quả kinh doanh và nâng cao hiệu quả kinh doanh.

Học xong chương này người học nhận thức rõ ràng tầm quan trọng của không phải chỉ là kết quả đạt được mà còn là hiệu quả kinh doanh cao; có kỹ năng không chỉ tính toán, phân tích hiệu quả kinh doanh mà còn trên cơ sở các nhân tố tác động để tìm kiếm giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

4.1. Khái lược về hiệu quả kinh doanh

4.1.1. Khái niệm

Chương này bàn luận về các phạm trù kết quả và hiệu quả. Bạn sinh viên A thi học phần quản trị kinh doanh được điểm 8 - đó là kết quả học tập của bạn sinh viên A. Bạn sinh viên H thi học phần quản trị kinh doanh được điểm 6 - đó là kết quả học tập của bạn sinh viên H. Trong trường hợp này chúng ta khẳng định bạn sinh viên A đạt kết quả cao hơn bạn sinh viên H.

Song nếu không dừng ở các kết quả trên mà chúng ta bàn luận thêm về sử dụng nguồn lực để đạt được kết quả trên, chẳng hạn, bạn sinh viên A đã ôn thi liên tục trong 8 ngày và khi đi thi được 8 điểm; còn bạn sinh viên H chỉ sử dụng 3 ngày ôn thi và khi đi thi đạt được 6 điểm. Một phép tính nhằm cho thấy, để đạt được kết quả 1 điểm thi, sinh viên A đã tiêu tốn 1 ngày ôn tập trong khi sinh viên H chỉ sử dụng có $\frac{1}{2}$ ngày ôn. Trong trường

hợp này chúng ta khẳng định bạn sinh viên A đạt hiệu quả thấp hơn (chỉ bằng $\frac{1}{2}$) bạn sinh viên H.

Điều hoàn toàn tương tự là năm 2012 một công ty đạt doanh thu chẳng hạn là 100 tỉ đồng và lợi nhuận (ròng) 15 tỉ đồng - cả hai chỉ tiêu doanh thu và lợi nhuận (ròng) đều phản ánh kết quả hoạt động của công ty đó trong năm 2012. Khi nào chúng ta biết thêm việc sử dụng nguồn lực của công ty đó, chẳng hạn, chúng ta có thêm thông tin là số lượng lao động bình quân của công ty này năm 2012 là 100 người; từ đó tính được năng suất lao động của công ty năm 2012 là 1 tỉ đồng hoặc mỗi lao động của công ty tạo ra 150 triệu đồng lợi nhuận (ròng). Hoặc có thêm thông tin về vốn kinh doanh: năm 2012 công ty sử dụng vốn kinh doanh bình quân là 150 tỉ đồng. Điều này có nghĩa là (theo quan điểm của người Việt Nam) mỗi đồng vốn kinh doanh của công ty đã đạt 0,1 đồng lợi nhuận (ròng). Trong ví dụ này, các chỉ tiêu như mỗi đồng vốn kinh doanh tạo ra 0,1 đồng lợi nhuận (ròng) hay năng suất lao động lao động bình quân là 1 tỉ đồng/năm, mức lợi nhuận (ròng) do một lao động tạo ra bình quân trong năm 2012 là 150 triệu đồng được quan niệm là các chỉ tiêu phản ánh tính hiệu quả hoạt động của công ty.

Vậy thế nào là hiệu quả?

Mặc dù có sự thống nhất quan điểm cho rằng phạm trù hiệu quả phản ánh mặt chất lượng của hoạt động song lại khó tìm thấy sự thống nhất trong quan niệm về hiệu quả. Chúng ta hãy bắt đầu bằng các khái niệm khác nhau về hiệu quả.

Có quan điểm cho rằng: “Hiệu quả sản xuất diễn ra khi xã hội không thể tăng sản lượng một loại hàng hoá mà không cắt giảm sản lượng của một loại hàng hoá khác. Một nền kinh tế có hiệu quả nằm trên giới hạn khả năng sản xuất của nó”¹⁴. Thực chất quan điểm này đã đề cập đến khía cạnh phân bổ có hiệu quả các nguồn lực của nền sản xuất xã hội. Trên giác độ này rõ ràng phân bổ các nguồn lực kinh tế sao cho đạt được việc sử dụng mọi nguồn lực trên đường giới hạn khả năng sản xuất sẽ làm cho nền kinh tế có hiệu quả và rõ ràng xét trên phương diện lý thuyết thì đây là mức hiệu quả cao nhất mà mỗi nền kinh tế có thể đạt được. Xét trên giác độ lý thuyết, hiệu quả chỉ có thể đạt được trên đường giới hạn năng lực sản xuất. Tuy nhiên,

¹⁴ P. Samueleson và W. Nordhaus: Giáo trình Kinh tế học, năm 1991

để đạt được mức hiệu quả này sẽ cần rất nhiều điều kiện, trong đó đòi hỏi phải dự báo và quyết định đầu tư sản xuất theo qui mô phù hợp với cầu thị trường. Thế mà không phải lúc nào điều này cũng trở thành hiện thực.

Nhiều nhà quản trị học quan niệm hiệu quả được xác định bởi tỉ số giữa kết quả đạt được và chi phí phải bỏ ra để đạt được kết quả đó. Theo Manfred Kuhn: “Tính hiệu quả được xác định bằng cách lấy kết quả tính theo đơn vị giá trị chia cho chi phí kinh doanh”¹⁵.

Từ các quan điểm trên có thể hiểu một cách khái quát hiệu quả là phạm trù phản ánh trình độ lợi dụng các nguồn lực (nhân, tài, vật lực, tiền vốn) để đạt được mục tiêu xác định. Trình độ lợi dụng các nguồn lực chỉ có thể được đánh giá trong mối quan hệ với kết quả tạo ra để xem xét xem với mỗi sự hao phí nguồn lực xác định có thể tạo ra kết quả ở mức độ nào. Vì vậy, có thể mô tả hiệu quả bằng công thức định nghĩa sau:

$$H = K/C$$

Trong đó: H - Hiệu quả của hiện tượng (quá trình) nào đó

K - Kết quả đạt được của hiện tượng (quá trình) đó

C - Hao phí nguồn lực cần thiết gắn với kết quả đó.

Hiệu quả phản ánh mặt chất lượng các hoạt động, trình độ lợi dụng các nguồn lực trong sự vận động không ngừng của các quá trình, không phụ thuộc vào qui mô và tốc độ biến động của từng nhân tố.

Như thế, nếu kết quả phản ánh mức độ đạt được mục tiêu thì hiệu quả phản ánh trình độ lợi dụng nguồn lực để đạt được mục tiêu đó.

4.1.2. Bản chất phạm trù hiệu quả

Hiệu quả là phạm trù phản ánh mặt chất lượng các hoạt động; phản ánh trình độ lợi dụng các nguồn lực sản xuất (lao động, máy móc thiết bị, nguyên liệu, tiền vốn) trong quá trình tiến hành các hoạt động của con người.

Để hiểu rõ bản chất của phạm trù hiệu quả cần phân biệt rõ ranh giới giữa hai phạm trù hiệu quả và kết quả:

¹⁵ Manfred Kuhn, Từ điển Kinh tế, Hamburg 1990, cột 982

- Kết quả là phạm trù phản ánh những cái thu được sau một quá trình bất kỳ hay một khoảng thời gian hoạt động nào đó. Kết quả bao giờ cũng là mục tiêu và có thể được đo lường bằng đơn vị hiện vật hoặc đơn vị giá trị. Các đơn vị hiện vật cụ thể được sử dụng tùy thuộc vào đặc trưng của kết quả mà quá trình hoạt động tạo ra. Nó có thể là tấn, tạ, kg, m², m³, lít, số điểm,... Các đơn vị giá trị có thể là đồng, triệu đồng, đồng ngoại tệ,... Kết quả cũng có thể phản ánh mặt chất lượng của đối tượng hoàn toàn định tính như uy tín, danh tiếng, chất lượng sản phẩm,... Cần chú ý rằng không phải chỉ kết quả định tính mà kết quả định lượng của một thời kỳ nào đó thường là rất khó xác định bởi nhiều lí do như kết quả không chỉ là sản phẩm/dịch vụ hoàn chỉnh mà còn là sản phẩm dở dang, bán thành phẩm,... Hơn nữa, hầu như quá trình sản xuất lại tách rời quá trình tiêu thụ nên ngay cả sản phẩm sản xuất xong ở một thời kỳ nào đó cũng chưa thể khẳng định được liệu sản phẩm đó có tiêu thụ được không và bao giờ thì tiêu thụ được và thu được tiền về,...

- Trong khi đó hiệu quả là phạm trù phản ánh trình độ lợi dụng các nguồn lực tham gia vào quá trình tạo ra kết quả. Trình độ lợi dụng các nguồn lực không thể đo bằng các đơn vị hiện vật hay giá trị mà là một phạm trù mang tính tương đối (so sánh). Cần chú ý rằng trình độ lợi dụng các nguồn lực chỉ có thể được phản ánh bằng số tương đối: tỉ số giữa kết quả và hao phí nguồn lực. Tránh nhầm lẫn giữa phạm trù hiệu quả với phạm trù mô tả sự chênh lệch giữa kết quả và hao phí nguồn lực. Chênh lệch giữa kết quả và chi phí luôn là số tuyệt đối, phạm trù này chỉ phản ánh mức độ đạt được về một mặt nào đó nên cũng mang bản chất là kết quả của quá trình hoạt động và không bao giờ phản ánh được trình độ lợi dụng các nguồn lực. Ở ví dụ trên, khi nói năm 2012 công ty đạt doanh thu là 100 tỉ đồng và lợi nhuận (ròng) 15 tỉ đồng có nghĩa là lợi nhuận là phạm trù đo bằng sự chênh lệch giữa doanh thu và chi phí kinh doanh: 15 tỉ (lãi) = 100 tỉ (doanh thu) - 85 tỉ (chi phí kinh doanh).

- Nếu kết quả là mục tiêu của một quá trình thì hiệu quả là phương tiện để có thể đạt được các mục tiêu đó.

Hao phí nguồn lực của một thời kỳ trước hết là hao phí về mặt hiện vật, cũng có thể được xác định bởi đơn vị hiện vật và đơn vị giá trị. Tuy

nhiên, thông thường người ta hay sử dụng đơn vị giá trị vì nó mang tính so sánh cao. Rõ ràng, việc xác định hao phí nguồn lực của một thời kỳ xác định cũng là vấn đề không đơn giản. Không đơn giản ở ngay sự nhận thức về phạm trù này: hao phí nguồn lực được đánh giá thông qua phạm trù chi phí, chi phí tài chính hay chi phí kinh doanh? Cần chú ý rằng, trong các phạm trù trên chỉ có phạm trù chi phí kinh doanh là phản ánh tương đối chính xác hao phí nguồn lực thực tế. Mặt khác, việc có tính toán được chi phí kinh doanh trong từng thời kỳ kinh doanh ngắn hay không cũng như có tính toán được chi phí kinh doanh đến từng bộ phận doanh nghiệp hay không còn phụ thuộc vào trình độ phát triển của khoa học tính chi phí kinh doanh.

Cũng cần chú ý rằng hiệu quả phản ánh trình độ lợi dụng các nguồn lực trong một thời kỳ nào đó là phạm trù hoàn toàn khác với việc so sánh sự tăng lên của kết quả với sự tăng lên của sự tham gia các yếu tố đầu vào.

Vậy, hiệu quả là một phạm trù phản ánh trình độ lợi dụng các nguồn lực, phản ánh mặt chất lượng của quá trình, phức tạp và khó tính toán bởi cả phạm trù kết quả và hao phí nguồn lực gắn với một thời kỳ cụ thể nào đó đều khó xác định chính xác.

4.1.3. Phân biệt các loại hiệu quả

Hiệu quả có thể được đánh giá ở nhiều góc độ khác nhau với các đối tượng, phạm vi và thời kỳ cũng khác nhau. Điều quan trọng là cần đứng trên từng góc độ rất cụ thể để đánh giá hiệu quả. Chính vì vậy, có thể phân biệt các loại hiệu quả theo các tiêu chí khác nhau. Dưới đây là các cách phân biệt chủ yếu:

4.1.3.1. Hiệu quả kinh tế, xã hội, kinh tế - xã hội và kinh doanh

Thứ nhất, hiệu quả kinh tế

Hiệu quả kinh tế phản ánh trình độ lợi dụng các nguồn lực để đạt các mục tiêu kinh tế của một thời kỳ nào đó.

Các mục tiêu kinh tế thường là tốc độ tăng trưởng kinh tế, tổng sản phẩm quốc nội, thu nhập quốc dân và thu nhập quốc dân bình quân đầu người,... Đây chính là các kết quả đạt được của một thời kỳ nào đó. Nhưng nếu xem xét tốc độ tăng trưởng kinh tế, tổng sản phẩm quốc nội, thu nhập

quốc dân và thu nhập quốc dân bình quân đầu người,... trong mối quan hệ với việc sử dụng nguồn lực sẽ phản ánh hiệu quả kinh tế.

Đánh giá hiệu quả kinh tế thường gắn với các cấp độ quản lý vĩ mô như quốc gia, tỉnh, huyện,... trong điều kiện nền kinh tế thị trường thuần túy.

Thứ hai, hiệu quả xã hội

Hiệu quả xã hội là phạm trù phản ánh trình độ lợi dụng các nguồn lực sản xuất nhằm đạt được các mục tiêu xã hội nhất định.

Các mục tiêu xã hội thường là giải quyết công ăn, việc làm, xây dựng cơ sở hạ tầng, nâng cao phúc lợi xã hội, mức sống và đời sống văn hoá, tinh thần cho người lao động, đảm bảo và nâng cao sức khoẻ cho người lao động, cải thiện điều kiện lao động, đảm bảo vệ sinh môi trường,... Nếu gắn việc đánh giá các mục tiêu giải quyết công ăn, việc làm, xây dựng cơ sở hạ tầng, nâng cao phúc lợi xã hội, mức sống và đời sống văn hoá, tinh thần cho người lao động, đảm bảo và nâng cao sức khoẻ cho người lao động, cải thiện điều kiện lao động, đảm bảo vệ sinh môi trường,... với việc sử dụng nguồn lực thực hiện các mục tiêu đó thì có hiệu quả xã hội.

Như đã đề cập ở nội dung có liên quan, doanh nghiệp công ích có mục tiêu tối đa hóa lợi ích xã hội. Cũng chính vì vậy các doanh nghiệp công ích cần đánh giá hiệu quả xã hội. Tức là phải đánh giá xem để đạt được các mục tiêu xã hội thuộc nhiệm vụ của mình, doanh nghiệp công ích đã sử dụng các nguồn lực như thế nào? Xã hội rất cần, chẳng hạn, các doanh nghiệp tham gia vào hoạt động giao thông nội đô đảm bảo được việc đi lại cho người dân thuận tiện nhất có thể với hao phí nguồn lực ít nhất. Nói cách khác, xã hội rất cần doanh nghiệp giao thông nội đô hoạt động có hiệu quả xã hội cao.

Thứ ba, hiệu quả kinh tế - xã hội

Hiệu quả kinh tế - xã hội phản ánh trình độ lợi dụng các nguồn lực sản xuất xã hội để đạt được các mục tiêu kinh tế - xã hội nhất định.

Các mục tiêu kinh tế - xã hội thường là tốc độ tăng trưởng kinh tế, tổng sản phẩm quốc nội, thu nhập quốc dân và thu nhập quốc dân bình quân đầu người, giải quyết công ăn, việc làm, xây dựng cơ sở hạ tầng, nâng cao phúc lợi xã hội, mức sống và đời sống văn hoá, tinh thần cho người lao động, đảm bảo và nâng cao sức khoẻ cho người lao động, cải thiện điều kiện

lao động, đảm bảo vệ sinh môi trường,... Nếu gắn đánh giá việc thực hiện các mục tiêu kinh tế - xã hội đã kể trên trong mối quan hệ với hao phí nguồn lực để đạt được chúng sẽ làm xuất hiện phạm trù hiệu quả xã hội.

Hiệu quả kinh tế - xã hội gắn với nền kinh tế hỗn hợp và được xem xét ở góc độ quản lý vĩ mô.

Thứ tư, hiệu quả kinh doanh

Hiệu quả kinh doanh là phạm trù phản ánh trình độ lợi dụng các nguồn lực để đạt được các mục tiêu kinh doanh xác định. Chỉ các doanh nghiệp kinh doanh mới nhằm vào mục tiêu tối đa hóa lợi nhuận và vì thế mới cần đánh giá hiệu quả kinh doanh.

Cần chú ý rằng hiệu quả kinh tế - xã hội và hiệu quả kinh doanh là hai phạm trù khác nhau, giải quyết ở hai góc độ khác nhau song có quan hệ biện chứng với nhau. Hiệu quả kinh tế - xã hội đạt mức tối đa là mức hiệu quả thoả mãn tiêu chuẩn hiệu quả Pareto. Trong thực tế, do các doanh nghiệp cố tình giảm chi phí kinh doanh biên cá nhân làm cho chi phí kinh doanh này thấp hơn chi phí kinh doanh biên xã hội nên có sự tách biệt giữa hiệu quả kinh doanh và hiệu quả xã hội. Chính vì thế thường cần các giải pháp can thiệp đúng đắn của Nhà nước.

Tuy nhiên, với tư cách là một tế bào của nền kinh tế - xã hội các doanh nghiệp có nghĩa vụ góp phần vào quá trình thực hiện các mục tiêu xã hội. Nghĩa vụ đóng góp ở mức độ nào là do pháp luật qui định cho từng loại hình doanh nghiệp (kinh doanh hay công ích). Mặt khác, xã hội càng phát triển thì nhận thức của con người đối với xã hội cũng dần thay đổi, nhu cầu của người tiêu dùng không phải chỉ ở công dụng của sản phẩm mà còn cả các điều kiện khác như an toàn, chống ô nhiễm môi trường,... Vì vậy, càng ngày các doanh nghiệp càng tự giác nhận thức vai trò, nghĩa vụ, trách nhiệm của mình đối với việc thực hiện các mục tiêu xã hội vì điều này làm tăng uy tín, danh tiếng của doanh nghiệp và tác động tích cực, lâu dài đến kết quả hoạt động kinh doanh của chính doanh nghiệp. Vì lẽ đó, càng ngày các doanh nghiệp không chỉ quan tâm đến hiệu quả kinh doanh mà còn càng quan tâm hơn đến hiệu quả xã hội.

4.1.3.2. Hiệu quả đầu tư và hiệu quả kinh doanh

Để tiến hành hoạt động kinh doanh, doanh nghiệp cần tiến hành song song nhiều hoạt động khác nhau:

- Có những hoạt động đảm bảo sự phát triển bình thường trước mắt; đó là các hoạt động tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ. Chỉ trên cơ sở tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ và tiêu thụ được các sản phẩm hoặc dịch vụ tạo ra doanh nghiệp mới có cơ hội tồn tại và phát triển. Việc tạo ra sản phẩm và dịch vụ với nguồn lực sử dụng càng thấp bao nhiêu, doanh nghiệp càng có cơ hội phát triển bấy nhiêu.

- Có những hoạt động đầu tư cho tương lai. Chỉ trên cơ sở đầu tư có hiệu quả, doanh nghiệp mới có tương lai phát triển lâu dài.

Cũng chính vì lẽ đó một doanh nghiệp bất kỳ bao giờ cũng phải đánh giá cả hai loại hiệu quả là hiệu quả kinh doanh và hiệu quả đầu tư. Nội dung dưới đây bàn đến hai phạm trù này.

Hiệu quả đầu tư là phạm trù phản ánh trình độ lợi dụng các nguồn lực để đạt được các mục tiêu đầu tư xác định. Hiệu quả đầu tư gắn liền với từng hoạt động đầu tư rất cụ thể. Chẳng hạn, hiệu quả đầu tư một tài sản dài hạn nào đó như một chiếc cầu, một ngôi nhà, một thiết bị,... nào đó. Hiệu quả đầu tư xem xét mối quan hệ giữa toàn bộ kết quả mà tài sản dài hạn đó đạt được trong suốt quá trình sử dụng tài sản đó với chi phí kinh doanh phát sinh gắn với việc sử dụng tài sản đó. Như thế, hiệu quả đầu tư gắn với đối tượng là một tài sản đầu tư dài hạn với thời gian tính từ khi đưa vào sử dụng đến khi thanh lý tài sản dài hạn đó. Cần chú ý rằng, việc đánh giá hiệu quả đầu tư theo quan niệm này là không đơn giản vì luôn gắn với toàn bộ quá trình sử dụng tài sản cố định đã đầu tư. Khi xem xét để quyết định đầu tư người ta hay xem xét bằng các chỉ tiêu dạng kế hoạch như xét thời gian thu hồi vốn đầu tư, giá trị thu nhập thuần,... của từng dự án đầu tư.

Hộp 4.1. Đánh giá hiệu quả theo Chỉ thị 868/CT-BTC

Loại DNNN kinh doanh có hiệu quả:

- Bảo toàn và phát triển được vốn kinh doanh, trích đủ khấu hao TSCĐ theo qui định
- Lương trả cho người lao động tối thiểu bằng mức bình quân của DN cùng ngành trên cùng địa bàn
- Trả đầy đủ các khoản nợ đến hạn
- Trả đủ các khoản thuế phải nộp theo luật định
- Nộp đủ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế cho người lao động theo qui định
- Có lãi, nộp đủ tiền sử dụng vốn và lập đủ các quỹ DN: dự phòng tài chính, trợ cấp mất việc làm cho người lao động, đầu tư phát triển, quỹ khen thưởng, quỹ phúc lợi theo qui định hiện hành

Loại DN chưa có hiệu quả do có khó khăn tạm thời là những DN chưa đạt đủ các tiêu chuẩn trên do các nguyên nhân sau:

- Vốn nhà nước tại các DN không đủ mức qui định nên DN phải đi vay vốn, vì số tiền lãi vay lớn nên phát sinh lỗ
- Công nghệ lạc hậu nhưng chưa có vốn để đổi mới nên sản phẩm chưa đủ khả năng cạnh tranh trên thị trường
- Lao động nhiều so với nhu cầu thực tế nhưng chưa có điều kiện sắp xếp lại

Loại DN kinh doanh không có hiệu quả là những DN không có thị trường tiêu thụ sản phẩm ổn định, thu lỗ từ hai năm trở lên và tổng số lỗ lũy kế, nợ khó đòi, các khoản giảm giá tài sản đã chiếm trên 3/4 số vốn Nhà nước tại DN.

Chỉ thị 868/CT/BTC ngày 26.03.1998 của Bộ Tài chính “Về việc đánh giá, phân tích và phân loại sắp xếp lại DNNN”

Hiệu quả kinh doanh là phạm trù phản ánh trình độ lợi dụng các nguồn lực để đạt được các mục tiêu kinh doanh xác định. Hiệu quả kinh doanh gắn liền với toàn bộ các hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp trong một thời kỳ cụ thể nào đó. Hiệu quả kinh doanh không xét đến kết quả của một mà của nhiều tài sản dài hạn và ngắn hạn thực hiện được nhưng trong một thời kỳ rất cụ thể (thường là một năm).

Như thế, khi đầu tư và gắn với một hoạt động đầu tư, doanh nghiệp cần đánh giá hiệu quả đầu tư (theo đối tượng đầu tư, không theo thời gian lịch). Trong quá trình kinh doanh, doanh nghiệp phải đánh giá hiệu quả kinh doanh theo thời gian lịch. Chương này nghiên cứu hiệu quả kinh doanh.

4.1.3.3. Hiệu quả kinh doanh tổng hợp và hiệu quả ở từng lĩnh vực hoạt động

Thứ nhất, hiệu quả kinh doanh tổng hợp

Hiệu quả kinh doanh tổng hợp phản ánh trình độ lợi dụng mọi nguồn lực để đạt mục tiêu của toàn doanh nghiệp hoặc từng bộ phận của nó.

Do tính chất phản ánh trình độ lợi dụng mọi nguồn lực nên hiệu quả kinh doanh tổng hợp đánh giá khái quát và cho phép kết luận tính hiệu quả của toàn doanh nghiệp (một đơn vị bộ phận của doanh nghiệp) trong một thời kỳ xác định.

Thứ hai, hiệu quả lĩnh vực hoạt động

Hiệu quả lĩnh vực hoạt động chỉ đánh giá trình độ lợi dụng một nguồn lực cụ thể theo mục tiêu đã xác định. Đó có thể là:

- Hiệu quả sử dụng lao động
- Hiệu quả sử dụng vốn và tài sản dài hạn
- Hiệu quả sử dụng vốn và tài sản ngắn hạn
- Hiệu quả đầu tư cổ phiếu (nếu doanh nghiệp có đầu tư cổ phiếu).

Vì tính chất chỉ đánh giá trình độ lợi dụng một nguồn lực mà hiệu quả ở từng lĩnh vực không đại diện cho tính hiệu quả của doanh nghiệp, chỉ phản ánh tính hiệu quả sử dụng một nguồn lực cá biệt. Phân tích hiệu quả từng lĩnh vực là để xác định nguyên nhân và tìm giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng từng nguồn lực và do đó góp phần nâng cao hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp.

Trong nhiều trường hợp có thể xuất hiện mâu thuẫn giữa hiệu quả kinh doanh tổng hợp và hiệu quả ở từng lĩnh vực hoạt động; khi đó chỉ có chỉ tiêu hiệu quả kinh doanh tổng hợp là phản ánh tính hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp; các chỉ tiêu hiệu quả từng lĩnh vực chỉ có thể phản ánh hiệu quả ở từng lĩnh vực hoạt động riêng biệt chứ không đại diện cho tính hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp được.

Giữa hiệu quả kinh doanh tổng hợp và hiệu quả từng lĩnh vực có mối quan hệ biện chứng: hiệu quả kinh doanh tổng hợp là kết quả “tổng hợp” từ hiệu quả sử dụng các nguồn lực; hiệu quả sử dụng mỗi nguồn lực là điều kiện tiền đề góp phần tạo ra hiệu quả kinh doanh tổng hợp.

4.1.3.4. Hiệu quả kinh doanh ngắn hạn và dài hạn

Thứ nhất, hiệu quả kinh doanh ngắn hạn

Hộp 4.2. Bài học từ Vinashin

(LĐ) - Sự kiện ông Phạm Thanh Bình - nguyên Chủ tịch HĐQT Vinashin - bị Cơ quan An ninh điều tra khởi tố, bắt giữ về tội "cố ý làm trái các quy định của Nhà nước về quản lý kinh tế, gây hậu quả nghiêm trọng" vào chiều 4.8.2010 đã không khiến dư luận quá ngạc nhiên.

Đó là hệ quả tất yếu của một lối làm ăn tùy tiện, vụ lợi cá nhân của người đứng đầu tập đoàn này, khiến cho Vinashin phải gánh một gánh nợ khổng lồ lên tới 86.000 tỉ đồng. Có thể khẳng định ngay rằng, nếu Chính phủ không ra tay giải cứu thì chắc chắn còn tàu Vinashin sẽ chìm, hàng nghìn tỉ đồng của Nhà nước sẽ thành đồng sắt vụn, hơn 17.000 người mất việc và hậu quả xã hội để lại là vô cùng lớn. Vấn đề đặt ra là tại sao sự việc nghiêm trọng, kéo dài như vậy mà chỉ đến khi Ủy ban Kiểm tra Trung ương vào cuộc thì những sai phạm tại đây mới vỡ lở? Phải chăng đã có sự thiếu thanh tra, kiểm tra từ cơ quan chuyên trách được giao làm nhiệm vụ này?

Sự thật không phải vậy. Theo ông Trần Văn Truyền - Tổng thanh tra Chính phủ - thì từ năm 2006 đến nay, Vinashin đã có tới 11 cuộc thanh tra, kiểm toán tới làm việc.

Cụ thể, năm 2006, Bộ Tài chính kiểm tra việc huy động, sử dụng, quản lý vốn từ trái phiếu quốc tế. Kiểm toán quốc tế KpMG cũng đã kiểm toán và có báo cáo với Chính phủ. Năm 2007, Bộ Xây dựng có kiểm tra, thanh tra một số dự án xây dựng của tập đoàn và kiểm toán quốc tế cũng làm. Năm 2008 có 4 cuộc thanh - kiểm tra của Bộ Tài chính, Bộ KHĐT, Thanh tra Chính phủ và KpMG cũng tiếp tục kiểm toán. Năm 2009, Bộ Tài chính tiếp tục kiểm tra việc huy động, sử dụng vốn...

Như vậy có thể khẳng định rằng, đã có quá nhiều cuộc thanh - kiểm tra tại tập đoàn này, nhưng việc thanh tra, kiểm tra chỉ mang tính hình thức mà không mang lại hiệu quả, không phát hiện kịp thời những sai phạm để báo cáo Chính phủ có biện pháp chấn chỉnh kịp thời và hậu quả hết sức nặng nề đã xảy ra.

Từ việc đổ bể của Vinashin có thể rút ra được một bài học, đó là việc thanh tra, kiểm tra, giám sát đối với hoạt động của các doanh nghiệp, tập đoàn kinh tế phải đúng thực chất. Phải làm rõ những tồn tại hoặc những dấu hiệu chệch hướng, những quyết định sai trái về đầu tư, về sử dụng vốn để báo cáo Chính phủ nhằm có những biện pháp điều chỉnh lại cho hợp lý. Vinashin chết chìm cũng một phần do đã thành lập quá nhiều doanh nghiệp, đầu tư ra ngoài ngành quá lớn nhưng lại không có kinh nghiệm, không đủ năng lực quản lý những lĩnh vực mới này dẫn đến thua lỗ, nợ nần chồng chất. Đó cũng là một bài học xương máu cho các doanh nghiệp, tập đoàn đang hoặc sắp có ý định đổ tiền ra ngoài chuyên môn chính của mình.

Chí Tùng, Báo Lao động Onlines: Thứ Sáu, 6.8.2010 | 10:25 (GMT + 7)

Hiệu quả kinh doanh ngắn hạn là hiệu quả kinh doanh được xem xét, đánh giá ở từng khoảng thời gian ngắn như tuần, tháng, quý, năm,... Tuy nhiên, thường người ta chỉ xét hiệu quả kinh doanh cho từng thời kỳ 1 năm.

Thứ hai, hiệu quả kinh doanh dài hạn

Hiệu quả kinh doanh dài hạn là hiệu quả kinh doanh được xem xét, đánh giá trong khoảng thời gian dài. Hiệu quả kinh doanh dài hạn thường gắn với các chiến lược, các kế hoạch dài hạn hoặc thậm chí, nói đến hiệu quả kinh doanh dài hạn người ta hay nhắc đến hiệu quả lâu dài, gắn với quãng đời tồn tại và phát triển của doanh nghiệp.

Cần chú ý rằng, giữa hiệu quả kinh doanh dài hạn và ngắn hạn vừa có mối quan hệ biện chứng với nhau và trong nhiều trường hợp có thể mâu thuẫn nhau. Hiệu quả kinh doanh ngắn hạn là cơ sở để có hiệu quả kinh doanh dài hạn. Trong thực tế, nếu xuất hiện mâu thuẫn giữa hiệu quả kinh doanh ngắn hạn và dài hạn, chỉ có thể lấy hiệu quả kinh doanh dài hạn làm thước đo chất lượng hoạt động kinh doanh vì nó phản ánh xuyên suốt quá trình lợi dụng các nguồn lực sản xuất của doanh nghiệp.

Để đảm bảo đạt được hiệu quả kinh doanh dài hạn, về nguyên tắc, chỉ có thể xem xét và đánh giá hiệu quả kinh doanh ngắn hạn trên cơ sở vẫn đảm bảo đạt được hiệu quả kinh doanh dài hạn hay nói cách khác chỉ có thể đánh giá hiệu quả kinh doanh ngắn hạn theo quan điểm dài hạn; và tất nhiên, không bao giờ được phép ngược lại.

4.1.4. Nghiên cứu hiệu quả kinh doanh trong doanh nghiệp

4.1.4.1. Sự cần thiết

Mặc dù còn nhiều quan điểm khác nhau về mục tiêu của doanh nghiệp song có thể khẳng định trong cơ chế kinh tế thị trường mọi doanh nghiệp kinh doanh đều có mục tiêu bao trùm, lâu dài là tối đa hoá lợi nhuận (ròng). Lợi nhuận (ròng) được hiểu chung nhất là phạm trù phản ánh sự chênh lệch giữa doanh thu và chi phí:

$$\Pi_r = TR - TC^{KD}$$
$$f(\Pi_r) = f(TR - TC^{KD}) \rightarrow \max$$

Để đạt được mục tiêu bao trùm, lâu dài là tối đa hóa lợi nhuận (ròng), doanh nghiệp phải xác định chiến lược kinh doanh trong mọi giai đoạn phát triển phù hợp với những thay đổi của môi trường; phải phân bổ và quản trị có hiệu quả các nguồn lực và luôn kiểm tra quá trình đang diễn ra xem mình đang sử dụng các nguồn lực có hiệu quả? Muốn kiểm tra tính hiệu quả của hoạt động sản xuất kinh doanh phải đánh giá được hiệu quả kinh doanh ở phạm vi doanh nghiệp cũng như ở từng bộ phận của nó.

Như thế, tính toán và xác định hiệu quả kinh doanh chính là việc tạo ra thước đo các quyết định kinh doanh để xem xét tính chất đúng hay sai cũng như mức độ đúng hay sai của các quyết định kinh doanh; trên cơ sở đó mới có thể điều chỉnh hoạt động kinh doanh theo mục tiêu tối đa hóa lợi nhuận (ròng).

4.1.4.2. Nghiên cứu hiệu quả kinh doanh tại doanh nghiệp

Để kinh doanh, doanh nghiệp phải tiến hành muôn vàn hoạt động mang tính chất từ dài hạn đến ngắn hạn, liên quan tới các vấn đề mua sắm, vận chuyển, dự trữ, chế biến, lưu kho, vận chuyển, bán hàng,... cho một hoặc cho nhiều loại sản phẩm/dịch vụ khác nhau. Mỗi hoạt động diễn ra đều gắn với hao phí nhiều loại nguồn lực. Có những nguồn lực chỉ hao phí một lần; cũng có những nguồn lực không hao phí một lần mà hao mòn dần dần trong quá trình sử dụng chúng. Kết quả của các hoạt động đó là các sản phẩm/dịch vụ hoặc các bán thành phẩm, sản phẩm dở dang,...

Hộp 4.3. Tiêu chí nào để đánh giá hoạt động kinh doanh?*

Từ thập niên 1980, nhiều phương thức đánh giá khác nhau đã ra đời như là câu trả lời cho các công ty đang tìm kiếm phương thức đánh giá các hoạt động kinh doanh của mình, qua đó thấy được những điểm mạnh, điểm yếu và đề ra các biện pháp khắc phục.

Việc đánh giá hoạt động kinh doanh thường được tiến hành khi công ty khi chuẩn bị tham gia liên doanh hay niêm yết trên thị trường chứng khoán. Cách đây không lâu, Regal Entertainment Group, tập đoàn hiện đang quản lý nhiều rạp chiếu bóng nhất trên thế giới, đã chuyển sang sử dụng phần mềm Red Hat Linux như một công cụ để đánh giá hoạt động kinh doanh. Nhưng chỉ vài tháng sau, tập đoàn này đã quyết định chuyển sang sử dụng phần mềm Microsoft không chỉ do chi phí thấp hơn, hỗ trợ kỹ thuật cùng các dịch vụ đi kèm tốt hơn, độ tin cậy và khả năng quản lý cao hơn, mà còn do đã nhận được từ Microsoft sự đảm bảo đầy đủ và chắc chắn về quyền sở hữu trí tuệ. J.E. Henry, giám đốc công nghệ của tập đoàn Regal Entertainment cho biết: “Rủi ro được giảm bớt là một nhân tố quyết định trong việc lựa chọn Windows chứ không phải Linux. Qua đánh giá các hoạt động kinh doanh, chúng tôi mong muốn giảm đến mức tối thiểu nguy cơ dính líu vào các vụ kiện về vi phạm quyền sở hữu trí tuệ và chúng tôi đã có đủ mã nguồn mở. Với cách mà Microsoft đã làm để bảo vệ cho các sản phẩm của mình, tôi hoàn toàn có lý do để yên tâm về vấn đề quyền sở hữu trí tuệ khi sử dụng các sản phẩm của Microsoft”.

Phương thức đánh giá phổ biến hiện nay là đánh giá theo thang điểm gồm bốn cấp: mạnh - trung bình - mạo hiểm - rủi ro cho từng yếu tố. Việc đánh giá như vậy sẽ giúp các công ty, các nhà đầu tư dự đoán được tỷ lệ lợi nhuận cũng như dự phòng được rủi ro.

Minh An, Bwportal.com 09.03.2006

Vấn đề được đặt ra là tính toán và đánh giá hiệu quả trong thực trạng kết quả và hao phí nguồn lực như mô tả ở trên thế nào cho đúng? Muốn vậy, nghiên cứu hiệu quả ở doanh nghiệp không đơn thuần mà phải trên cơ sở đặc điểm phức tạp của hoạt động như trên:

- Đánh giá hiệu quả kinh doanh gắn với mọi hoạt động diễn ra trong một đơn vị thời gian nào đó (chẳng hạn, một năm, quý, tháng,...) cần nghiên cứu mối quan hệ giữa các kết quả mà nhiều hoạt động tạo ra được với toàn bộ chi phí kinh doanh phát sinh trong khoảng thời gian đó. Đó là hiệu quả kinh doanh.

- Cũng có thể và cần phải đo lường hiệu quả không bằng đơn vị thời gian như trên mà đánh giá hiệu quả trong toàn bộ quá trình sử dụng một tài sản nào đó. Nghĩa là đánh giá xem trong toàn bộ quãng đời hoạt động của một tài sản hay công trình nào đó thì kết quả tạo ra được là bao nhiêu và so sánh kết quả đó với toàn bộ chi phí kinh doanh phát sinh trong khoảng thời gian sử dụng tài sản hay công trình đó. Phạm trù này được gọi là hiệu quả đầu tư.

Mục đích của việc đánh giá hiệu quả kinh doanh không chỉ dừng lại ở chỗ tính toán các chỉ tiêu hiệu quả và so sánh chúng với tiêu chuẩn để đưa ra kết luận cuối cùng là công việc kinh doanh đó có hiệu quả hay không hoặc hiệu quả ở mức độ nào. Quan trọng hơn cả là việc tính toán, so sánh các số liệu để thấy được những đúng đắn cũng như những sai lầm mắc phải trong quá trình kinh doanh. Có vậy, mới có hướng giảm thiểu những điểm yếu, phát huy thế mạnh trong công tác quản trị từ đó nâng cao hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp.

Để đánh giá hiệu quả kinh doanh một cách chính xác và tìm ra được giải pháp nâng cao hiệu quả, cần tính toán các chỉ tiêu hiệu quả trong nhiều kỳ, dùng tiêu chuẩn hiệu quả để khẳng định có hay không có hiệu quả và phân tích xu hướng các chỉ tiêu đó. Muốn vậy cần đánh giá và so sánh:

- Theo chuỗi thời gian. Theo đó biết xu hướng vận động của chỉ tiêu cụ thể trong cả khoảng thời gian dài, có thể phát hiện được xu thế vận động song nhược điểm cơ bản nhất là dễ so sánh cái “chưa tốt” này với cái “chưa tốt” khác. Nếu kết hợp với tiêu chuẩn hiệu quả để kết luận sẽ khắc phục được hạn chế này.

- Giữa thực tế đạt được với kế hoạch, định mức. Theo đó biết được thực tế từng chỉ tiêu cụ thể ở từng kỳ là “hơn” hay “kém” so với kế hoạch

hay định mức. Tuy nhiên, có thể số kế hoạch hoặc định mức chưa chắc đã chuẩn nên nếu kết hợp với tiêu chuẩn hiệu quả để kết luận sẽ khắc phục được hạn chế này.

- Theo không gian hoạt động là tốt nhất (dù cũng vẫn hàm chứa việc so sánh những cái chưa tốt với nhau) và phải có tiêu chuẩn hiệu quả. Lưu ý là càng so sánh ở phạm vi không gian rộng, đánh giá tính hiệu quả càng chính xác.

4.1.5. Sự cần thiết phải nâng cao hiệu quả kinh doanh

Các nguồn lực sản xuất xã hội là một phạm trù khan hiếm: càng ngày, người ta càng sử dụng nhiều các nguồn lực sản xuất vào các hoạt động sản xuất phục vụ các nhu cầu khác nhau của con người nên các nguồn lực này ngày càng cạn kiệt. Thế giới đang chứng kiến sự cạn kiệt dần của các loại tài nguyên hoặc do con người khai thác sử dụng với tốc độ ngày càng cao; hoặc do môi trường thay đổi làm giảm hoặc thậm chí loại bỏ sự phát triển của các loài động thực vật nhất định. Trong khi các nguồn lực sản xuất xã hội ngày càng giảm thì nhu cầu của con người lại ngày càng đa dạng và tăng không có giới hạn. Điều này phản ánh qui luật khan hiếm. Qui luật khan hiếm buộc mọi doanh nghiệp phải lựa chọn và trả lời chính xác ba câu hỏi: sản xuất cái gì, sản xuất như thế nào và sản xuất cho ai? Vì thị trường chỉ chấp nhận các doanh nghiệp quyết định sản xuất đúng loại sản phẩm với số lượng và chất lượng phù hợp, với hao phí nguồn lực càng thấp, càng tốt. Mọi doanh nghiệp trả lời không đúng ba vấn đề trên sẽ sử dụng các nguồn lực sản xuất xã hội để sản xuất sản phẩm hoặc lãng phí, dẫn đến không có lợi nhuận; hoặc nguy hiểm hơn, không tiêu thụ được sản phẩm đó trên thị trường - tức kinh doanh không có hiệu quả, lãng phí nguồn lực sản xuất xã hội. Loại doanh nghiệp này sẽ không có khả năng cũng như cơ hội tồn tại.

Mặt khác, kinh doanh trong cơ chế kinh tế thị trường, mở cửa và ngày càng hội nhập doanh nghiệp phải chấp nhận và đứng vững trong cạnh tranh. Muốn chiến thắng trong cạnh tranh doanh nghiệp phải luôn tạo ra và duy trì các lợi thế cạnh tranh: chất lượng và sự khác biệt hoá, giá cả và tốc độ cung ứng. Để duy trì lợi thế về giá cả doanh nghiệp phải sử dụng tiết kiệm các nguồn lực sản xuất hơn so với các doanh nghiệp khác. Chỉ trên cơ sở sản xuất kinh doanh với hiệu quả cao, doanh nghiệp mới có khả năng đạt được điều này.

Hiệu quả kinh doanh là phạm trù phản ánh tính tương đối của việc sử dụng tiết kiệm các nguồn lực sản xuất xã hội nên là điều kiện để thực hiện mục tiêu bao trùm, lâu dài của doanh nghiệp. Hiệu quả kinh doanh càng cao càng phản ánh việc sử dụng tiết kiệm các nguồn lực sản xuất. Vì vậy, nâng cao hiệu quả là đòi hỏi khách quan để doanh nghiệp thực hiện mục tiêu bao trùm, lâu dài là tối đa hoá lợi nhuận.

4.2. Các nhân tố tác động đến hiệu quả kinh doanh

4.2.1. Nhóm nhân tố bên trong doanh nghiệp

4.2.1.1. Lực lượng lao động

Người ta thường nhắc đến luận điểm ngày nay khoa học kỹ thuật công nghệ đã trở thành lực lượng lao động trực tiếp. Áp dụng kỹ thuật tiên tiến là điều kiện tiên quyết để tăng kết quả và hiệu quả sản xuất kinh doanh của mọi doanh nghiệp. Tuy nhiên, cần thấy rằng:

Thứ nhất, dù cho công nghệ hay máy móc, thiết bị có hiện đại đến đâu cũng đều do con người chế tạo ra. Nếu không có lao động sáng tạo của con người sẽ không thể có các công nghệ hoặc máy móc thiết bị đó.

Thứ hai, máy móc thiết bị dù có hiện đại đến đâu cũng phải phù hợp với trình độ tổ chức, trình độ kỹ thuật, trình độ sử dụng máy móc của người lao động. Thực tế cho thấy nhiều doanh nghiệp nhập tràn lan thiết bị hiện đại của nước ngoài nhưng do trình độ sử dụng yếu kém nên vừa không đem lại năng suất cao lại vừa tốn kém tiền của cho hoạt động sửa chữa, kết cục là hiệu quả sử dụng chúng rất thấp.

Trong sản xuất kinh doanh, lực lượng lao động của doanh nghiệp có thể sáng tạo ra công nghệ, kỹ thuật mới và đưa chúng vào sử dụng tạo ra tiềm năng lớn cho việc nâng cao hiệu quả kinh doanh. Cũng chính lực lượng lao động sáng tạo ra sản phẩm mới với kiểu dáng phù hợp với cầu của người tiêu dùng, làm cho sản phẩm của doanh nghiệp có thể bán được tạo cơ sở để nâng cao hiệu quả kinh doanh. Chính lực lượng lao động sáng tạo có thể nghiên cứu sử dụng vật liệu mới thay thế các vật liệu truyền thống đang ngày càng đắt đỏ do khan hiếm. Lao động của con người còn có thể sáng tạo ra cách thức làm ăn mới rút ngắn chu kỳ kinh doanh, giảm thiểu sử dụng nguồn lực,... Lực lượng lao động tác động trực tiếp đến năng suất lao động, đến trình độ sử dụng các nguồn lực khác (máy móc thiết bị, nguyên vật liệu,...) nên tác động trực tiếp và quyết định hiệu quả kinh doanh.

Ngày nay, sự phát triển khoa học kỹ thuật đã thúc đẩy sự phát triển của nền kinh tế tri thức. Đặc trưng cơ bản của nền kinh tế tri thức là hàm lượng khoa học kết tinh trong sản phẩm rất cao, đòi hỏi lực lượng lao động phải là lực lượng rất tinh nhuệ, có trình độ khoa học kỹ thuật cao. Điều này càng khẳng định vai trò quyết định của lực lượng lao động đối với việc nâng cao hiệu quả kinh doanh.

Hộp 4.4. Cần đánh giá những gì?

1. Công nghệ (Technology): Đây là yếu tố quan trọng nhất. Việc nhanh chóng đưa ứng dụng công nghệ thông tin vào nhằm tự động hoá toàn bộ hay từng phân đoạn trong quá trình sản xuất kinh doanh luôn được quan tâm, bởi lẽ công nghệ thông tin có vai trò rất lớn trong các hoạt động kinh doanh, sản xuất, bán hàng, xúc tiến thương mại, quản trị doanh nghiệp,... Câu hỏi đặt ra là công ty có áp dụng công nghệ tiên tiến hay không? Tình hình thay đổi công nghệ có nhanh chóng và kịp thời không? Có áp dụng một công nghệ thích hợp với tầm vóc và vị thế của mình để đảm bảo hiệu quả và chất lượng cao không?

2. Thị trường (Market): Thị trường ở đây là tiềm năng và xu hướng phát triển của công ty cũng như khách hàng trong tương lai... bao gồm cả thị trường trong nước cũng như việc xuất khẩu và các cơ hội bán hàng tiềm năng khác. Phát triển được trong một thị trường tiềm năng và ổn định luôn là một trong những yếu tố quyết định thành công. Ở châu Âu, khi tiến hành đánh giá yếu tố thị trường, các tập đoàn lớn thường sử dụng biện pháp điều tra, phỏng vấn để thăm dò phản ứng của thị trường khi sản phẩm mới được tung ra. Hãng Apple luôn có một bộ phận riêng chuyên về điều tra thị trường. Bộ phận này hàng quý phải đưa ra các chiến lược điều tra mới, cũng như luôn bổ sung danh sách khách hàng sẽ được điều tra. Việc làm này đang tỏ ra rất hiệu quả tại nhiều tập đoàn lớn khác ở châu Âu.

3. Đầu vào (Input): Bao gồm con người, nguyên vật liệu, vốn được quy định do quy mô và mức độ ảnh hưởng của công ty (phản ánh qua các báo cáo và tỷ số tài chính, tình trạng lao động...) đối với nền kinh tế nói chung.

4. Nhà lãnh đạo (Leader): Đây phải là người có kiến thức, có trình độ, có mối quan hệ rộng rãi và minh bạch... Vai trò của người lãnh đạo rất quan trọng trong việc nhận biết các cơ hội kinh doanh cũng như dự phòng các nguy cơ. Ở đây chúng ta thấy mối quan hệ khăng khít giữa công nghệ - thị trường - lãnh đạo. Nhà lãnh đạo giỏi là người thấy được tiềm năng của thị trường rồi từ đó chọn công nghệ phù hợp để phát triển một sản phẩm nào đó. Ngược lại, từ nền công nghệ hiện đại và tại các thị trường khổng lồ, những nhà lãnh đạo kinh doanh lớn sẽ xuất hiện.

5. Cạnh tranh (Competitive): Thể hiện mức độ cạnh tranh của các công ty khác (cả ở thị trường trong nước và quốc tế).

6. Môi trường kinh tế, chính trị xã hội (Environment of social, economy, political) và các luật lệ, chính sách quản lý vĩ mô có phù hợp với việc khai thác và phát triển sức mạnh của công ty hay không? Môi trường này còn là cơ sở tạo ra các luật chơi, đạo đức cũng như triết lý kinh doanh có tính lâu dài, vững chắc hay thiên về tính cơ hội, thực dụng...

Tiêu chí nào để đánh giá hoạt động kinh doanh? Minh An, Bwportal.com 09.03.2006

4.2.1.2. Công nghệ kỹ thuật và ứng dụng tiến bộ kỹ thuật

Công nghệ quyết định năng suất lao động và chất lượng sản phẩm. Máy móc thiết bị là công cụ mà con người sử dụng để tác động vào đối tượng lao động. Sự hoàn thiện của máy móc, thiết bị, công cụ lao động gắn bó chặt chẽ với quá trình tăng năng suất lao động, tăng sản lượng, chất lượng sản phẩm và hạ giá thành. Như thế, công nghệ kỹ thuật là nhân tố hết sức quan trọng tạo ra tiềm năng tăng năng suất, chất lượng, tăng hiệu quả kinh doanh. Chất lượng hoạt động của các doanh nghiệp chịu tác động mạnh mẽ của trình độ công nghệ kỹ thuật, cơ cấu, tính đồng bộ của máy móc thiết bị, chất lượng công tác bảo dưỡng, sửa chữa máy móc thiết bị,... Tuy nhiên, công nghệ kỹ thuật do con người sáng tạo ra và làm chủ nên chính con người đóng vai trò quyết định.

Nhiều doanh nghiệp nước ta hiện nay sử dụng công nghệ lạc hậu; máy móc, thiết bị sử dụng trong sản xuất vừa lạc hậu, vừa không đồng bộ. Đồng thời, trong những năm qua việc quản trị, sử dụng cơ sở vật chất kỹ thuật cũng không được chú trọng nên nhiều doanh nghiệp không sử dụng và phát huy hết năng lực sản xuất hiện có của mình. Vì thế hiệu quả sử dụng vốn dài hạn nói riêng và hiệu quả kinh doanh nói chung ở các doanh nghiệp này là rất thấp, thậm chí không có hiệu quả.

Thực tế trong những năm chuyển đổi cơ chế kinh tế vừa qua cho thấy doanh nghiệp nào được chuyển giao công nghệ sản xuất và hệ thống thiết bị hiện đại, làm chủ được yếu tố kỹ thuật thì phát triển được sản xuất kinh doanh, đạt được kết quả và hiệu quả kinh doanh cao, tạo được lợi thế cạnh tranh so với các doanh nghiệp cùng ngành và có khả năng phát triển.

Ngày nay, công nghệ kỹ thuật phát triển nhanh chóng, chu kỳ công nghệ ngày càng ngắn hơn và tính chất ngày càng hiện đại hơn; càng ngày, công nghệ càng đóng vai trò to lớn, mang tính chất quyết định đối với việc nâng cao năng suất, chất lượng, giảm chi phí kinh doanh. Điều này đòi hỏi doanh nghiệp phải tìm ra giải pháp đầu tư đúng đắn, chuyển giao công nghệ phù hợp với trình độ công nghệ tiên tiến của thế giới, bồi dưỡng và đào tạo lực lượng lao động làm chủ được công nghệ kỹ thuật hiện đại để tiến tới chỗ ứng dụng kỹ thuật ngày càng tiên tiến, sáng tạo công nghệ kỹ thuật mới,... làm cơ sở cho việc nâng cao hiệu quả kinh doanh của mình.

4.2.1.3. Nhân tố quản trị doanh nghiệp

Càng ngày nhân tố quản trị càng đóng vai trò quan trọng đối với hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Quản trị tác động đến việc xác định hướng đi đúng đắn cho doanh nghiệp trong môi trường kinh doanh ngày càng biến động. Chất lượng của chiến lược kinh doanh là nhân tố đầu tiên và quan trọng nhất quyết định đến sự thành công, đến hiệu quả kinh doanh cao hay ngược lại, dẫn đến thất bại, kinh doanh phi hiệu quả của một doanh nghiệp. Định hướng đúng và luôn định hướng đúng là cơ sở để đảm bảo hiệu quả lâu dài của doanh nghiệp.

Muốn tồn tại và phát triển doanh nghiệp phải chiến thắng trong cạnh tranh. Các lợi thế về chất lượng và sự khác biệt hoá sản phẩm, giá cả và tốc độ cung ứng đảm bảo cho doanh nghiệp chiến thắng trong cạnh tranh phụ thuộc chủ yếu vào nhân quan và khả năng quản trị của các nhà quản trị doanh nghiệp. Đến nay, người ta cũng khẳng định ngay cả đối với việc đảm bảo và ngày càng nâng cao chất lượng sản phẩm của một doanh nghiệp cũng chịu ảnh hưởng nhiều của nhân tố quản trị chứ không phải của nhân tố kỹ thuật; quản trị định hướng chất lượng theo bộ tiêu chuẩn ISO 9000 chính là dựa trên nền tảng tư tưởng này.

Trong quá trình kinh doanh, quản trị doanh nghiệp khai thác và thực hiện phân bổ các nguồn lực sản xuất. Chất lượng của hoạt động phân bổ nguồn lực cũng là nhân tố quan trọng ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh của mỗi thời kỳ.

Phẩm chất và tài năng của đội ngũ các nhà quản trị mà đặc biệt là các nhà quản trị cao cấp có vai trò quan trọng bậc nhất, ảnh hưởng có tính quyết định đến sự thành bại của doanh nghiệp. Kết quả và hiệu quả hoạt động của quản trị doanh nghiệp phụ thuộc rất lớn vào trình độ chuyên môn của đội ngũ các nhà quản trị cũng như cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị; phụ thuộc vào việc xác định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của từng bộ phận, cá nhân và thiết lập các mối quan hệ giữa các bộ phận trong cơ cấu tổ chức đó.

Hộp 4.5. Bạn cần đánh giá trên thang điểm nào?

- **Mạnh:** Hoạt động kinh doanh của công ty được đánh giá là mạnh khi phát triển ổn định và vững chắc kể cả khi gặp những biến động về điều kiện kinh tế, chính trị, xã hội... Có sức cạnh tranh mạnh mẽ so với các đối thủ khác. Có khả năng bảo toàn vốn và có lợi nhuận rõ ràng, chắc chắn.

- **Trung bình:** Hoạt động kinh doanh của công ty được đánh giá là trung bình khi công ty đạt được những tiêu chuẩn thấp hơn và sức mạnh có thể bị yếu đi khi các điều kiện về kinh tế, chính trị thay đổi. Tuy nhiên, công ty vẫn phải có khả năng bảo toàn vốn và có lợi nhuận nhất định.

- **Mạo hiểm:** Hoạt động kinh doanh của công ty được đánh giá là mạo hiểm khi phát triển nhanh nhưng không chắc chắn, khả năng bảo toàn vốn và kinh doanh có lãi trong một thời gian lâu dài là rất yếu.

- **Rủi ro:** Hoạt động kinh doanh của công ty được đánh giá là yếu khi các tiêu chuẩn rất yếu kém, có thể dẫn tới tình trạng kiệt quệ hoặc phá sản.

Sau khi tổng hợp 6 yếu tố theo thang điểm đánh giá trên đây, bạn sẽ khái quát được về tình hình và xu hướng phát triển sản xuất, kinh doanh của công ty, từ đó rút ra các quyết định đầu tư đúng đắn và sáng suốt - Một trong những ưu điểm nổi bật của phương pháp nội tại và độ thích nghi, thân thiện của công ty đối với môi trường kinh doanh bên ngoài.

Việc sử dụng 4 cấp hệ số (mạnh - trung bình - mạo hiểm - rủi ro) làm cho việc tính toán được đơn giản hoá, kết hợp được các ưu điểm của phương pháp phân tích cơ bản (fundamental analysis) và phân tích kỹ thuật (technical analysis) làm cho việc phân tích nhanh chóng và tiện lợi, giàu tính thuyết phục hơn là sử dụng đơn lẻ từng phương pháp một.

Sau cùng, để đạt được mức điểm mạnh trong thang điểm đánh giá, các công ty phải trải qua một thời gian dài thiết lập, vận hành và duy trì các hoạt động kinh doanh của mình. Theo những số liệu thống kê của hãng tư vấn quản trị doanh nghiệp Rubermaid thì khoảng thời gian này có thể kéo dài từ 6 tháng đến 3 năm. Tuy nhiên, không phải công ty nào cũng thành công trong việc đưa công ty lên đúng thang điểm mạnh như mong muốn. Có những công ty xây dựng mức thang điểm mạnh suốt 3 - 4 năm liền mà vẫn chưa đạt được và đã phải từ bỏ việc theo đuổi các tiêu chuẩn ngoài tầm với kia mà không kèm theo một tuyên bố nào cả.

Tiêu chí nào để đánh giá hoạt động kinh doanh? Minh An, Bwportal.com 09.03.2006

4.2.1.4. Hệ thống trao đổi và xử lý thông tin

Ngày nay sự phát triển như vũ bão của cách mạng khoa học - kỹ thuật đang làm thay đổi hẳn nhiều lĩnh vực sản xuất, trong đó công nghệ tin học đóng vai trò đặc biệt quan trọng. Thông tin được coi là hàng hoá, là đối tượng kinh doanh và nền kinh tế thị trường hiện nay là nền kinh tế thông tin hoá. Để đạt được thành công khi kinh doanh trong điều kiện cạnh tranh quốc

tế ngày càng quyết liệt, các doanh nghiệp rất cần nhiều thông tin chính xác về cung cầu thị trường hàng hoá, về công nghệ kỹ thuật, về người mua, về các đối thủ cạnh tranh,... Ngoài ra, doanh nghiệp còn rất cần đến các thông tin về kinh nghiệm thành công hay thất bại của các doanh nghiệp khác ở trong nước và quốc tế, cần biết các thông tin về các thay đổi trong các chính sách kinh tế của Nhà nước và các nước khác có liên quan,...

Trong kinh doanh nếu biết mình, biết người và nhất là hiểu rõ được các đối thủ cạnh tranh thì mới có đối sách giành thắng lợi trong cạnh tranh, có chính sách phát triển mối quan hệ hợp tác, hỗ trợ lẫn nhau. Kinh nghiệm thành công của nhiều doanh nghiệp cho thấy nắm được các thông tin cần thiết và biết xử lý và sử dụng các thông tin đó kịp thời là một điều kiện rất quan trọng để ra các quyết định kinh doanh có hiệu quả cao, đem lại thắng lợi trong cạnh tranh. Những thông tin chính xác được cung cấp kịp thời sẽ là cơ sở vững chắc để doanh nghiệp xác định phương hướng kinh doanh, xây dựng chiến lược kinh doanh dài hạn cũng như hoạch định các chương trình sản xuất ngắn hạn. Nếu không được cung cấp thông tin một cách thường xuyên và liên tục, không có trong tay các thông tin cần thiết và xử lý một cách kịp thời doanh nghiệp không có cơ sở để ban hành các quyết định kinh doanh dài và ngắn hạn và do đó dễ dẫn đến thất bại.

Sự phát triển của khoa học kỹ thuật, đặc biệt là của công nghệ thông tin đã thúc đẩy và đòi hỏi mỗi nước bắt tay xây dựng nền kinh tế tri thức. Một trong các đòi hỏi của việc xây dựng nền kinh tế tri thức là các hoạt động kinh doanh phải dựa trên cơ sở sự phát triển của công nghệ tin học. Nhu cầu về thông tin của các doanh nghiệp đòi hỏi phải phát triển mạnh mẽ hệ thống thông tin dưới nhiều hình thức khác nhau trong đó đặc biệt là hệ thống thông tin nổi mạng trong nước và quốc tế.

Tổ chức khoa học hệ thống thông tin nội bộ vừa đáp ứng nhu cầu thông tin kinh doanh lại vừa đảm bảo giảm thiểu chi phí kinh doanh cho quá trình thu thập, xử lý, lưu trữ và sử dụng thông tin. Do nhu cầu thông tin ngày càng lớn nên nhiệm vụ này cũng là nhiệm vụ rất quan trọng của công tác quản trị doanh nghiệp hiện nay. Phù hợp với xu thế phát triển hệ thống thông tin nội bộ phải là hệ thống thông tin nổi mạng cục bộ, mạng trong nước và quốc tế.

4.2.1.5. Nhân tố tính toán kinh tế

Hộp 4.6. Phát triển Vinashin để làm nòng cốt trong ngành công nghiệp tàu thủy của đất nước

Online - *Tại buổi Họp báo Chính phủ thường kỳ tháng 7, Bộ trưởng, Chủ nhiệm Văn phòng Chính phủ Nguyễn Xuân Phúc đã đọc Thông báo của Văn phòng Chính phủ về tình hình hoạt động và chủ trương, giải pháp để ổn định, phát triển Tập đoàn Công nghiệp tàu thủy Việt Nam (Tập đoàn Vinashin). Báo Online xin giới thiệu đến bạn đọc toàn văn văn thông báo này...*

THÔNG BÁO

Về tình hình hoạt động và chủ trương, giải pháp để ổn định, phát triển Tập đoàn Công nghiệp tàu thủy Việt Nam

Gần 5 năm qua, nhất là từ năm 2008 đến nay, trong bối cảnh kinh tế thế giới suy thoái, tác động nặng nề tới nền kinh tế nước ta, hầu hết các tập đoàn kinh tế, tổng công ty Nhà nước đã nỗ lực phấn đấu vượt qua khó khăn, thực hiện tốt nhiệm vụ được giao, sản xuất kinh doanh có hiệu quả, góp phần quan trọng vào việc ổn định kinh tế vĩ mô, tăng trưởng kinh tế và bảo đảm phúc lợi - an sinh xã hội của đất nước. Riêng Tập đoàn Công nghiệp tàu thủy Việt Nam (Tập đoàn Vinashin), do cả nguyên nhân khách quan và chủ quan, đã lâm vào tình trạng hết sức khó khăn. Chính phủ đã chỉ đạo nhiều biện pháp để tháo gỡ. Ngày 31/7/2010, Ban cán sự Đảng Chính phủ đã báo cáo và được Bộ Chính trị đồng ý về chủ trương. Tại phiên họp ngày 03 tháng 8 năm 2010, Chính phủ đã thảo luận, thống nhất về đánh giá tình hình và mục tiêu, giải pháp để ổn định, phát triển Tập đoàn Vinashin.

1. Việc hình thành, phát triển Tập đoàn Vinashin mạnh để làm nòng cốt trong việc phát triển ngành công nghiệp tàu thủy của đất nước, đáp ứng nhu cầu kinh tế quốc dân, quốc phòng, an ninh là chủ trương đúng đắn, rất cần thiết, phù hợp với các Nghị quyết liên quan của Đảng. Thủ tướng Chính phủ đã phê duyệt các đề án phát triển Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy Việt Nam các giai đoạn với mục tiêu, lộ trình và một số chính sách hỗ trợ cần thiết. Năm 1996, Thủ tướng Chính phủ đã quyết định thành lập Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy Việt Nam; năm 2003, thí điểm chuyển Tổng công ty này sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con; năm 2006, quyết định thí điểm hình thành Tập đoàn Công nghiệp Tàu thủy Việt Nam.

2. Những kết quả đạt được của Tập đoàn Vinashin

Bước đầu, đã hình thành được cơ sở vật chất kỹ thuật quan trọng và khá đồng bộ của ngành công nghiệp đóng tàu biển với 28 nhà máy đóng tàu đang hoạt động có trình độ công nghệ tiên tiến, sản phẩm tàu biển được thế giới công nhận về chất lượng, có thương hiệu, uy tín trong ngành đóng tàu thế giới. Đội ngũ lao động trên 70.000 người, trong đó trình độ đại học, trên đại học 12.500 người, công nhân kỹ thuật trên 55.000 người với tay nghề khá, có hơn 5.000 người đạt chứng chỉ quốc tế. Đã thiết kế được phần công nghệ, bước đầu thực hiện được phần thiết kế kỹ thuật cho các tàu 58.000 tấn, 115.000 tấn. Xây dựng được một số cơ sở sản xuất công nghiệp phụ trợ, nâng cao được một bước tỷ lệ nội địa hóa trong đóng và sửa chữa tàu biển.

Tốc độ tăng trưởng bình quân hàng năm giai đoạn 1996-2007 đạt từ 35%-40%/năm, đều có lãi; doanh thu thuần năm 2008 đạt gần 29.000 tỷ đồng. Tổng số đến hết năm 2009 đã đóng góp vào ngân sách nhà nước trên 3.300 tỷ đồng. Từ chỗ vốn chủ sở hữu chỉ có hơn 100 tỷ đồng và chỉ đóng được tàu 1.000 - 3.000 tấn, đến nay, vốn chủ sở hữu đã tăng lên 8.000 tỷ đồng, giá trị tài sản 104.000 tỷ đồng, đóng được tàu hàng đến 53.000 tấn, tàu chở dầu thô đến 105.000 tấn, tàu chở ô tô đến 6.900 xe, kho nổi chứa xuất dầu...

Đến tháng 3 năm 2009, đã có nhiều đơn hàng và thỏa thuận hợp đồng sơ bộ đóng tàu với tổng giá trị khoảng 12 tỷ USD. Đã hoàn thành đóng và bàn giao được 279 tàu trị giá trên 1,8 tỷ USD, bao gồm: 59 tàu trọng tải 6.500 tấn, 15.000 tấn, 9 tàu 22.500 tấn - 34.000 tấn, 9 tàu 53.000 tấn, 6 tàu container, 1 tàu chở ô tô 4.900 xe, kho nổi chứa xuất dầu 150.000 tấn và nhiều loại tàu khác. Trong số tàu trên, đã xuất khẩu cho các chủ tàu nước ngoài 155 tàu, trị giá trên 1,1 tỷ USD; bán cho các chủ tàu trong nước 124 tàu, trị giá 700 triệu USD. Ngoài ra, còn hoàn thành nhiều loại phương tiện thủy khác phục vụ cho nhu cầu rất đa dạng của nền kinh tế và quốc phòng, an ninh.

Đã hình thành được đội tàu viễn dương có tổng tải trọng khoảng 700 nghìn tấn từ nguồn tự đóng mới và mua của nước ngoài, góp phần tăng thêm năng lực vận biển của đất nước. Chế tạo thành công thép tấm khổ lớn, cần cầu 150 tấn, công trục 450 tấn, máy ép thủy lực 2.000 tấn, máy uốn tôn cán được khổ 13m, sản xuất dây hàn lõi thuốc, nắp hầm hàng, cáp điện tàu thủy, chân vịt tàu 10.000 tấn, lắp ráp động cơ 8.400 mã lực... mà 5 năm trước phải nhập khẩu 100%.

3. Những yếu kém, khó khăn của Tập đoàn Vinashin

Bước vào năm 2008, cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu làm cho kinh tế thế giới suy giảm mạnh, hàng loạt định chế tài chính, tập đoàn kinh tế lớn trên thế giới có bề dày hoạt động cả trăm năm bị sụp đổ; nền kinh tế nước ta bị ảnh hưởng rất lớn, thị trường xuất khẩu thu hẹp, sản xuất khó khăn, tốc độ tăng trưởng kinh tế chậm lại và giảm thấp; Tập đoàn Vinashin chịu tác động hết sức nặng nề, đặc biệt về thị trường và nguồn vốn.

Ngân hàng thắt chặt cho vay, các dự án đầu tư đang triển khai thiếu vốn không hoàn thành được để đưa vào sản xuất. Nhiều hợp đồng đóng tàu đã ký không tiếp tục vay được vốn để hoàn thành đúng tiến độ.

Ngành vận tải viễn dương bị đình đốn, các chủ tàu đã hủy hợp đồng và các thỏa thuận đóng tàu trị giá hơn 8 tỉ USD. Riêng trong năm 2010 số hợp đồng đóng tàu có nguy cơ bị hủy lên tới trên 700 triệu USD.

Mặt khác, do công tác dự báo còn nhiều bất cập nên việc lập kế hoạch phát triển sản xuất kinh doanh và kế hoạch đầu tư không chính xác. Các dự án đầu tư quá nhiều, dàn trải, vượt khả năng cân đối tài chính, có dự án chưa thật cần thiết, nên nhiều dự án chỉ được phân bổ vốn chưa đến 50% tổng mức đầu tư. Vốn điều lệ còn hạn chế, vốn tự có trong nhiều dự án rất thấp, có dự án đầu tư bằng 100% vốn vay. Do vậy, hầu hết các dự án đầu tư đều triển khai dở dang, như các dự án giải phóng mặt bằng khu công nghiệp, dự án đóng tàu xuất khẩu, những dự án này chưa đưa vào sử dụng nhưng vẫn phải trả lãi. Đầu tư cho phát triển đội tàu trong đó có những tàu mua của nước ngoài quá cũ, hoạt động kém hiệu quả. Phát triển nhanh nhiều doanh nghiệp, góp vốn ra ngoài ngành sản xuất kinh doanh chính quá rộng, cho vay và bảo lãnh cho các công ty liên kết vay, nhiều đơn vị làm ăn không hiệu quả, không trả được nợ, không kiểm soát được. Việc sử dụng vốn không hiệu quả nêu trên đã gây hậu quả nặng nề về tài chính đối với Tập đoàn Vinashin.

Để giải quyết khó khăn nêu trên, Tập đoàn Vinashin đã phải vay nợ mới để trả nợ cũ, vay ngắn hạn trả dài hạn, thậm chí lấy vốn lưu động để chi đầu tư. Kết quả là từ năm 2009 Tập đoàn Vinashin kinh doanh thua lỗ. Đến tháng 6 năm 2010, tổng tài sản của Tập đoàn Vinashin khoảng 104.000 tỷ đồng nhưng tổng số nợ là 86 nghìn tỷ đồng, vốn điều lệ thấp lại sử dụng vốn dàn trải nên tỷ lệ nợ phải trả/vốn chủ sở hữu gần 11 lần, rơi vào tình trạng mất cân đối tài chính nghiêm trọng, đứng trước nguy cơ phá sản, sản xuất đình đốn, công nhân chuyển việc, bỏ việc gần 17.000 người, mất việc gần 5.000 người.

Qdnd.vn - 04-08-2010 22:27 - Online

Hiệu quả kinh doanh được xác định bởi tỉ số giữa kết quả đạt được và hao phí các nguồn lực để đạt kết quả đó. Cả hai đại lượng kết quả và hao phí nguồn lực của mỗi thời kỳ cụ thể đều khó đánh giá một cách thật chính xác.

Nếu xét trên phương diện giá trị và sử dụng phạm trù lợi nhuận với ý nghĩa là kết quả và phạm trù chi phí là cái bị hao phí sẽ có:

$$\Pi_r = TR - TC$$

Theo công thức này, cái gì là lợi nhuận thì không là chi phí; và ngược lại, cái gì là chi phí thì không là lợi nhuận. Điều này có nghĩa là kết quả và do đó hiệu quả, là các phạm trù phụ thuộc rất lớn vào quan niệm thế nào là và trong điều kiện nào thì là lợi nhuận hoặc chi phí?

Kinh tế học đã khẳng định tốt nhất là sử dụng phạm trù lợi nhuận kinh tế vì lợi nhuận kinh tế mới là lợi nhuận “thực”, kết quả được đánh giá bằng lợi nhuận kinh tế sẽ là kết quả “thực”. Song muốn xác định được lợi nhuận kinh tế thì phải xác định được chi phí kinh tế. Phạm trù chi phí kinh tế phản ánh chi phí “thực”, chi phí sử dụng tài nguyên. Đáng tiếc là đến nay khoa học chưa tính toán được chi phí kinh tế và lợi nhuận kinh tế mà chỉ sử dụng phạm trù chi phí tính toán và do đó chỉ xác định được lợi nhuận tính toán.

Hiện nay, chi phí tính toán được sử dụng có thể là chi phí tài chính và chi phí kinh doanh. Tính chi phí tài chính phục vụ cho các đối tượng bên ngoài quá trình kinh doanh nên phải trên cơ sở nguyên tắc thống nhất. Chi phí kinh doanh phục vụ cho bộ máy quản trị ra quyết định, tiếp cận dần đến chi phí “thực” nên sử dụng nó sẽ xác định được lợi nhuận thực hơn. Đây chính là lí do mà phạm trù hiệu quả được hiểu ở đây gắn với chi phí kinh doanh.

Các doanh nghiệp nước ta hiện nay mới chỉ tính chi phí: với kế toán tài chính cũng tính chi phí và trọng kế toán quản trị cũng vẫn là chi phí. Chi phí được tính ở cả kế toán tài chính và kế toán quản trị hoàn toàn theo quan niệm của Bộ Tài chính; nói cách khác, theo qui định của Nhà nước. Chi phí ấy, nếu có, sẽ phù hợp với thực tế nền kinh tế quốc dân chứ chưa tính đến phải phù hợp với thực trạng kinh doanh của doanh nghiệp. Chỉ khi nào triển khai tính chi phí kinh doanh, khi đó doanh nghiệp mới có thể tính được chi phí kinh doanh theo quan điểm của người ra quyết định kinh doanh và phù hợp với thực trạng kinh doanh của doanh nghiệp; khi đó, hiệu quả kinh doanh mới tiếp cận tới độ chính xác cần thiết.

4.2.2. Nhóm nhân tố bên ngoài doanh nghiệp

4.2.2.1. Môi trường pháp lý

Môi trường pháp lý gắn với các hoạt động ban hành và thực thi luật pháp từ các bộ luật đến các văn bản dưới luật. Mọi qui định pháp luật về kinh doanh đều tác động trực tiếp đến kết quả và hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp.

Vì môi trường pháp lý tạo ra “sân chơi” để các doanh nghiệp cùng tham gia kinh doanh, vừa cạnh tranh lại vừa hợp tác với nhau nên việc tạo ra môi trường pháp lý lành mạnh là rất quan trọng. Một môi trường pháp lý lành mạnh vừa tạo điều kiện cho các doanh nghiệp tiến hành thuận lợi các hoạt động kinh doanh của mình lại vừa điều chỉnh các hoạt động kinh tế vi mô theo hướng không chỉ chú ý đến kết quả và hiệu quả riêng mà còn phải chú ý đến lợi ích của các thành viên khác trong xã hội.

Môi trường pháp lý đảm bảo tính bình đẳng của mọi loại hình doanh nghiệp sẽ điều chỉnh các doanh nghiệp hoạt động kinh doanh, cạnh tranh nhau một cách lành mạnh; mỗi doanh nghiệp buộc phải chú ý phát triển các nhân tố nội lực, ứng dụng các thành tựu khoa học kỹ thuật và khoa học quản trị tiên tiến để tận dụng được các cơ hội bên ngoài nhằm phát triển kinh doanh của mình, tránh những đồ võ không cần thiết, có hại cho xã hội.

Tính nghiêm minh của luật pháp thể hiện trong môi trường kinh doanh thực tế ở mức độ nào cũng tác động mạnh mẽ đến kết quả và hiệu quả kinh doanh của mỗi doanh nghiệp. Sẽ chỉ có kết quả và hiệu quả tích cực nếu môi trường kinh doanh mà mọi thành viên đều tuân thủ pháp luật. Nếu ngược lại, nhiều doanh nghiệp sẽ lao vào con đường làm ăn bất chính, trốn lậu thuế, sản xuất hàng giả, hàng nhái cũng như gian lận thương mại, vi phạm pháp lệnh môi trường,... làm cho môi trường kinh doanh không còn lành mạnh. Trong môi trường này, nhiều khi kết quả và hiệu quả kinh doanh không do các yếu tố nội lực từng doanh nghiệp quyết định dẫn đến những thiệt hại rất lớn về kinh tế và làm xói mòn đạo đức xã hội.

Doanh nghiệp có nghĩa vụ chấp hành nghiêm chỉnh mọi qui định của pháp luật; kinh doanh trên thị trường quốc tế doanh nghiệp phải nắm chắc

luật pháp của nước sở tại và tiến hành các hoạt động của mình trên cơ sở tôn trọng luật pháp của nước đó.

Bên cạnh đó, thích ứng với môi trường cũng là một lựa chọn khôn ngoan của nhiều doanh nghiệp.

4.2.2.2. Môi trường kinh tế

Môi trường kinh tế là nhân tố bên ngoài tác động rất lớn đến hiệu quả kinh doanh của từng doanh nghiệp. Trước hết, phải kể đến các chính sách đầu tư, chính sách phát triển kinh tế, chính sách cơ cấu, chính sách tiền tệ,... Các chính sách kinh tế vĩ mô này tạo ra sự ưu tiên hay kìm hãm sự phát triển của từng ngành, từng vùng kinh tế cụ thể do đó tác động trực tiếp đến kết quả và hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp thuộc các ngành, vùng kinh tế nhất định.

Việc tạo ra môi trường kinh doanh lành mạnh, các cơ quan quản lý Nhà nước làm tốt công tác dự báo để điều tiết đúng đắn các hoạt động đầu tư, không để ngành hay vùng kinh tế nào phát triển theo xu hướng cung vượt cầu; việc thực hiện tốt sự hạn chế phát triển độc quyền, kiểm soát độc quyền, tạo ra môi trường cạnh tranh bình đẳng; việc quản lý tốt các doanh nghiệp nhà nước, không tạo ra sự khác biệt đối xử giữa doanh nghiệp nhà nước và các loại hình doanh nghiệp khác; việc xử lý tốt các mối quan hệ kinh tế đối ngoại, quan hệ tỉ giá hối đoái; việc đưa ra các chính sách thuế phù hợp với trình độ kinh tế và đảm bảo tính công bằng;... đều là những vấn đề hết sức quan trọng, tác động rất mạnh mẽ đến kết quả và hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp có liên quan.

Một doanh nghiệp kinh doanh thường hoặc tìm đến môi trường kinh tế thuận lợi cho mình hoặc phải tìm cách thích ứng với môi trường kinh tế hiện có.

4.2.2.3. Các yếu tố thuộc cơ sở hạ tầng

Các yếu tố thuộc cơ sở hạ tầng như hệ thống đường giao thông, hệ thống thông tin liên lạc, điện, nước,... cũng như sự phát triển của giáo dục và đào tạo,... đều là những nhân tố tác động mạnh mẽ đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Doanh nghiệp kinh doanh ở khu vực có hệ thống giao thông thuận lợi, điện, nước đầy đủ, dân cư đông đúc và có trình độ dân

trí cao sẽ có nhiều điều kiện thuận lợi để phát triển sản xuất, tăng tốc độ tiêu thụ sản phẩm, tăng doanh thu, giảm chi phí kinh doanh,... và do đó nâng cao hiệu quả kinh doanh của mình. Ngược lại, ở nhiều vùng nông thôn, miền núi, biên giới, hải đảo có cơ sở hạ tầng yếu kém, không thuận lợi cho mọi hoạt động như vận chuyển, mua bán hàng hoá,... các doanh nghiệp hoạt động với hiệu quả kinh doanh không cao. Thậm chí có nhiều vùng mặc dù sản phẩm làm ra rất có giá trị nhưng không có hệ thống giao thông thuận lợi nên vẫn không thể tiêu thụ được và do đó hiệu quả kinh doanh vẫn thấp.

Trình độ dân trí tác động rất lớn đến chất lượng của lực lượng lao động xã hội nên tác động trực tiếp đến nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Chất lượng của đội ngũ lao động lại là nhân tố bên trong ảnh hưởng quyết định đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp.

4.3. Hệ thống chỉ tiêu và tiêu chuẩn hiệu quả kinh doanh

4.3.1. Hệ thống chỉ tiêu hiệu quả kinh doanh

Muốn đánh giá hiệu quả kinh doanh, trước hết cần sử dụng hệ thống chỉ tiêu phù hợp. Ở các nội dung trên đã bàn đến hai góc độ đánh giá hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp là hiệu quả kinh doanh tổng hợp và hiệu quả từng lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp. Hệ thống chỉ tiêu hiệu quả kinh doanh cũng phải bao hàm hai nhóm chỉ tiêu tương ứng là nhóm chỉ tiêu phản ánh hiệu quả kinh doanh tổng hợp và nhóm chỉ tiêu phản ánh hiệu quả từng lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp. Đồng thời cần quan niệm phân tầng các chỉ tiêu phản ánh hiệu quả kinh doanh thì nhận thức về hiệu quả kinh doanh mới chuẩn xác. Theo quan niệm này có thể chia thành các cấp độ chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sau:

- Cấp độ 1 gồm các chỉ tiêu đánh giá tính hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp hoặc một bộ phận của doanh nghiệp. Ở cấp độ này có các chỉ tiêu hiệu quả kinh doanh tổng hợp.

- Cấp độ 2 gồm các chỉ tiêu phản ánh hiệu quả ở từng lĩnh vực hoạt động như hiệu quả sử dụng lao động, hiệu quả sử dụng vốn dài hạn, hiệu quả sử dụng vốn ngắn hạn và hiệu quả đầu tư cổ phiếu. Tất nhiên, các chỉ tiêu ở cấp độ này chỉ phản ánh tính hiệu quả sử dụng từng nguồn lực chứ không phản ánh tính hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

- Cấp độ 3 gồm các chỉ tiêu mà thực chất không phản ánh tính hiệu quả hoạt động hay hiệu quả sử dụng nguồn lực song lại là điều kiện trực tiếp dẫn đến sử dụng có hiệu quả từng nguồn lực và do đó tác động trực tiếp đến tính hiệu quả sử dụng từng nguồn lực nên tác động trực tiếp đến tính hiệu quả hoạt động kinh doanh. Chẳng hạn như hệ số sử dụng thời gian lao động không phản ánh hiệu quả sử dụng lao động nhưng là nhân tố cơ sở tác động trực tiếp đến tính hiệu quả sử dụng lao động; hệ số sử dụng công suất máy móc thiết bị, hệ số tận dụng năng lực sản xuất,... không phản ánh tính hiệu quả sử dụng máy móc thiết bị hay năng lực sản xuất nhưng lại là nhân tố cơ sở tác động đến tính hiệu quả sử dụng máy móc thiết bị hay năng lực sản xuất,... Cũng chính vì tính chất phản ánh tác động trực diện đến tính hiệu quả nên ở nhiều tài liệu, một số tác giả cũng đã nhầm lẫn khi coi các chỉ tiêu này là các chỉ tiêu hiệu quả.

Các chỉ tiêu hiệu quả trình bày dưới đây phản ánh tính hiệu quả hoạt động ở cả ba cấp độ này.

4.3.1.1. Các chỉ tiêu hiệu quả kinh doanh tổng hợp

Thứ nhất, doanh lợi của toàn bộ vốn kinh doanh¹⁶

Doanh lợi vốn kinh doanh được xác định theo công thức:

$$D^{VKD}(\%) = (\Pi_R + TL_V) \times 100 / V^{KD} \quad [1]$$

Với $D^{VKD}(\%)$ - Doanh lợi của toàn bộ vốn KD của một thời kỳ
(Có thể không cần sử dụng số phần trăm)

Π_R - Lãi ròng thu được của thời kỳ tính toán

TL_V - Tiền trả lãi vay của thời kỳ đó

V^{KD} - Tổng vốn kinh doanh bình quân của kỳ tính toán.

Cần chú ý là hiện nay các doanh nghiệp Việt Nam thường không đánh giá hiệu quả kinh doanh theo công thức trên mà đánh giá bằng công thức:

$$D^{VKD}(\%) = \Pi_R \times 100 / V^{KD} \quad [1']$$

Cách dùng này theo thói quen đã ăn sâu vào tiềm thức của mỗi người, mỗi nhà quản trị nước ta. Vấn đề là ở chỗ, nếu chỉ lấy mức lãi ròng chia cho

¹⁶ Từ điển kinh tế, sách đã dẫn, cột 757-758 và Woehe Guenter: Nhập môn kinh tế xí nghiệp đại cương, sđd, trang 78

tổng vốn kinh doanh bình quân sẽ dẫn đến sự so sánh khập khiễng giữa hai phạm trù: trong khi từ số là toàn bộ mức lãi thu được thì mẫu số lại là toàn bộ vốn kinh doanh. Để có toàn bộ vốn kinh doanh ở mẫu số, doanh nghiệp đã phải huy động cả nguồn bên trong (tự có) và bên ngoài (đi vay). Trong khi đó hai nguồn vốn này lại có đặc trưng hoàn toàn khác biệt:

- Vốn bên trong không phải trả lãi nên ở phương diện kế toán tài chính thì không tính lãi

- Để có lượng vốn bên ngoài, doanh nghiệp lại phải trả số tiền lãi nhất định mà cả kỳ tính toán cấu thành tiền trả lãi vay.

Chính vì điều đó, nếu sử dụng như công thức [1] sẽ đảm bảo tính tổng thể kết quả thực trên cơ sở “qui đổi” vốn vay thành vốn tự có. Hay nói cách khác, đảm bảo tính tổng thể của cả hai đại lượng so sánh. Ngược lại, công thức [1'] không thỏa mãn điều này nên không đảm bảo tính chính xác cần thiết.

Với sự so sánh giữa tổng của lợi nhuận ròng và tiền trả lãi vay, chỉ tiêu doanh lợi vốn kinh doanh càng cao, càng chứng tỏ tính hiệu quả cao. Chỉ tiêu doanh lợi vốn kinh doanh là chỉ tiêu tốt nhất, phản ánh chính xác nhất tính hiệu quả cho mọi doanh nghiệp thuộc mọi ngành kinh tế và cũng cho phép so sánh tính hiệu quả của mọi doanh nghiệp thuộc mọi lĩnh vực hoạt động khác nhau.

Thứ hai, doanh lợi của vốn tự có¹⁷

$$D^{VTC} (\%) = \Pi_R \times 100 / V^{TC} \quad [2]$$

Với D^{VTC} - Doanh lợi vốn tự có của một thời kỳ tính toán

(Có thể không cần sử dụng số phần trăm)

V^{TC} - Tổng vốn tự có bình quân của thời kỳ tính toán.

Với tỉ số giữa lợi nhuận ròng (kết quả) với vốn tự có bình quân (nguồn lực tài chính), chỉ tiêu này có giá trị càng lớn, càng tốt.

Nhiều nhà quản trị học cho rằng phải xem xét xem liệu chỉ tiêu doanh lợi vốn tự có có phải là mô hình lựa chọn kinh tế¹⁸? Theo H.Hax thì tối đa

¹⁷ Manfred Kuhn: Từ điển kinh tế, sdd, cột 757 và 758

¹⁸ Woehe Guenter: Nhập môn kinh tế xí nghiệp đại cương, sdd, trang 49-51

hoá doanh lợi vốn tự có không phải là không có vấn đề¹⁹. Thực chất, lợi nhuận của một thời kỳ tính toán cụ thể luôn là kết quả của việc sử dụng toàn bộ lượng vốn kinh doanh hiện có chứ không thể là kết quả của riêng số vốn tự có của doanh nghiệp. Cũng vì vậy, nếu đánh giá hiệu quả kinh doanh thông qua chỉ tiêu này thì dẫn đến hiện tượng là doanh nghiệp càng đi vay vốn nhiều bao nhiêu, hiệu quả được đánh giá sẽ càng cao bấy nhiêu.

*Thứ ba, doanh lợi của doanh thu bán hàng*²⁰

$$D^{DT} (\%) = \Pi_R \times 100 / DT \quad [3]$$

Với D^{DT} - Doanh lợi của doanh thu bán hàng của một thời kỳ
(Có thể không cần sử dụng số phần trăm)

DT- Doanh thu bán hàng của thời kỳ tính toán đó.

Đối với các ngân hàng thương mại, các tổ chức tín dụng thì doanh thu bán hàng được tính bằng tổng các khoản cho vay, đầu tư để đánh giá một đồng cho vay và đầu tư đem lại bao nhiêu đồng lợi nhuận.

Với tỉ số lợi nhuận ròng và doanh thu bán hàng của kỳ tính toán, chỉ tiêu này càng lớn, càng tốt. Chỉ tiêu doanh lợi doanh thu bán hàng có hạn chế cơ bản là chỉ có thể so sánh giữa các doanh nghiệp cùng ngành nghề kinh doanh. Mặt khác, doanh thu cũng là kết quả cho nên chỉ tiêu này chỉ đánh giá tiềm năng đạt hiệu quả. Doanh nghiệp nào có chỉ tiêu doanh lợi doanh thu bán hàng cao chứng tỏ có khả năng tạo ra lợi nhuận từ bán hàng cao và do đó dẫn đến doanh lợi vốn kinh doanh cao và ngược lại.

Thứ tư, hiệu quả tiềm năng

$$H^{TN} (\%) = TC^{KD}_{Tt} \times 100 / TC^{KD}_{KH} \quad [4]$$

Với H^{TN} - Hiệu quả tiềm năng
(Có thể không cần sử dụng số phần trăm)

TC^{KD}_{Tt} - Chi phí kinh doanh thực tế phát sinh của kỳ

TC^{KD}_{KH} - Chi phí kinh doanh kế hoạch của kỳ.

¹⁹ H.Hax: Tối đa hoá doanh lợi như mục tiêu kinh doanh, Tạp chí Khoa học thương mại (tiếng Đức) 1963, tr. 340

²⁰ Chú thích 6

Chi phí kinh doanh kế hoạch của một thời kỳ tính toán thường được xác định trên cơ sở kế hoạch kinh doanh và các định mức tiên tiến của kỳ. Ở trình độ lập kế hoạch cao và khi điều chỉnh chi phí kinh doanh kế hoạch theo sản lượng thực tế của kỳ tính toán sẽ có phạm trù chi phí kinh doanh phải đạt.

Như thế, nếu không tính theo tỉ lệ phần trăm thì chỉ tiêu hiệu quả kinh doanh tiềm năng thường lớn hơn 1 (nếu trình độ lập kế hoạch tốt) và chỉ tiêu này có giá trị càng gần với 1, càng tốt. Chỉ tiêu hiệu quả tiềm năng cũng có ý nghĩa như chỉ tiêu doanh lợi vốn kinh doanh ở chỗ có thể sử dụng chỉ tiêu trong sự so sánh theo không gian (giữa trung tâm chi phí nợ với trung tâm chi phí kia) và đặc biệt có ý nghĩa khi sử dụng đánh giá hiệu quả hoạt động cho mọi bộ phận, cá nhân trong doanh nghiệp mà không cần biết trung tâm đó có tạo ra lợi nhuận hay không.

Ngoài bốn chỉ tiêu trên, còn có thể sử dụng các chỉ tiêu khác. Đó có thể là các chỉ tiêu sau:

Thứ năm, hiệu quả sản xuất kỳ tính toán

Hiệu quả sản xuất của kỳ tính toán là chỉ tiêu đánh giá hiệu quả ở riêng lĩnh vực sản xuất. Chỉ tiêu này được đo bằng công thức sau:

$$H^{SX} = \sum P^{DK}_i Q^{SX}_i \times 100 / TC^{KD}_{Tt} \quad [5]$$

- Với H^{SX} - Hiệu quả sản xuất kỳ tính toán
(Có thể không cần sử dụng số phần trăm)
- P^{DK}_i - Giá bán dự kiến của sản phẩm I trong kỳ tính toán
- TC^{KD}_{Tt} - Chi phí kinh doanh thực tế phát sinh của kỳ.

Với thước đo tổng doanh thu dự kiến trong mối quan hệ so sánh với tổng chi phí kinh doanh phát sinh của kỳ tính toán chỉ tiêu hiệu quả sản xuất của kỳ tính toán xác định tính hiệu quả của lĩnh vực sản xuất sản phẩm. Như thế, nếu không tính theo tỉ lệ phần trăm thì chỉ tiêu hiệu quả sản xuất thường phải lớn hơn 1 và chỉ tiêu này càng có giá trị cao, càng tốt. Cần chú ý rằng, chỉ tiêu hiệu quả sản xuất của kỳ tính toán có hạn chế cơ bản là:

- Chỉ xác định hiệu quả ở khu vực sản xuất
- Trên cơ sở giả định toàn bộ sản phẩm đều tiêu thụ được với giá bán dự kiến.

Thứ sáu, sức sản xuất của 1 đồng vốn kinh doanh

$$S^{SX}_{VKD} = DT/V^{KD} \quad [6]$$

Với S^{SX}_{VKD} - Sức sản xuất của 1 đồng vốn kinh doanh.

Chỉ tiêu này không trực tiếp đánh giá hiệu quả kinh doanh mà chỉ cho biết 1 đồng vốn kinh doanh ở một thời kỳ tính toán đem lại bao nhiêu đồng doanh thu bán hàng. Tất nhiên, cũng chỉ so sánh trong ngành và giá trị của chỉ tiêu này càng cao, càng tốt.

Thứ bảy, sức sản xuất của 1 đồng chi phí kinh doanh

$$S^{SX}_{CPKD} = DT/TC^{KD} \quad [7]$$

Với S^{SX}_{CPKD} - Sức sản xuất của 1 đồng chi phí kinh doanh

Chỉ tiêu này cũng không trực tiếp đánh giá hiệu quả kinh doanh mà chỉ cho biết 1 đồng chi phí kinh doanh bỏ ra trong kỳ tính toán thu được bao nhiêu đồng doanh thu. Tất nhiên, cũng chỉ so sánh được trong ngành và giá trị của chỉ tiêu này càng cao, càng tốt.

Các chỉ tiêu hiệu quả kinh doanh tổng hợp được sử dụng đánh giá hiệu quả kinh doanh ở phạm vi toàn doanh nghiệp cũng như từng đơn vị bộ phận bên trong doanh nghiệp. Các chỉ tiêu trên được xác định dễ dàng, đặc biệt ở các đơn vị bộ phận hạch toán độc lập.

4.3.1.2. Các chỉ tiêu hiệu quả từng lĩnh vực hoạt động

Thứ nhất, các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng lao động

Lao động là nhân tố sáng tạo trong sản xuất kinh doanh; số lượng và chất lượng lao động là nhân tố quan trọng nhất tác động đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Hiệu quả sử dụng lao động được biểu hiện tập trung ở các chỉ tiêu: mức sinh lời bình quân của lao động, năng suất lao động bình quân và hiệu suất tiền lương.

Một, chỉ tiêu sức sinh lời bình quân của lao động

Chỉ tiêu sức sinh lời bình quân của một lao động thường được sử dụng để đánh giá tính hiệu quả sử dụng lao động trong doanh nghiệp. Sức sinh lời bình quân của một lao động cho biết mỗi lao động tạo ra được bao nhiêu đồng lợi nhuận trong một kỳ tính toán (thường là 1 năm). Chỉ tiêu này có thể được xác định theo công thức cụ thể sau:

$$\pi^{BQ}_{LD} = \Pi_R / L^{BQ} \quad [8]$$

Với π^{BQ}_{LD} - Lợi nhuận ròng bình quân do một lao động tạo ra trong kỳ
 L^{BQ} - Số lao động bình quân của kỳ tính theo phương pháp bình quân gia quyền.

Giá trị của chỉ tiêu này càng lớn, càng tốt. Có thể sử dụng chỉ tiêu này trong mỗi quan hệ so sánh giữa các doanh nghiệp.

Hai, năng suất lao động bình quân

Năng suất lao động bình quân của thời kỳ tính toán được xác định theo công thức tổng quát sau:

$$NS^{BQ}_{LD} = K / L^{BQ} \quad [9]$$

Với NS^{BQ}_{LD} - Năng suất lao động bình quân của kỳ tính toán
 (hiện vật, giá trị)

K - Kết quả của kỳ tính bằng đơn vị hiện vật hay giá trị

Công thức trên có thể tính cho thời kỳ tính toán là năm, quý, tháng, ngày, ca, giờ. Kết quả có thể tính bằng đơn vị hiện vật thích hợp (doanh nghiệp đơn sản xuất) hoặc đơn vị giá trị (cho mọi loại hình doanh nghiệp). Tính cho thời kỳ nào, có năng suất lao động bình quân của kỳ đó. Năng suất lao động bình quân cho kỳ ngắn nhất là giờ lao động.

Ba, chỉ tiêu hiệu suất tiền lương

Hiệu suất tiền lương phản ánh một đồng tiền lương bỏ ra trong kỳ tính toán có thể đạt được bao nhiêu đồng lợi nhuận:

$$S^{SX}_{TL} = \Pi_R / \Sigma TL \quad [10]$$

Với S^{SX}_{TL} - Hiệu suất tiền lương của một thời kỳ tính toán

ΣTL - Tổng quỹ tiền lương và tiền thưởng có tính chất lương trong kỳ.

Nếu thay chỉ tiêu lợi nhuận ròng bằng doanh thu bán hàng của kỳ sẽ có chỉ tiêu sức sản xuất của 1 đồng tiền lương.

Chỉ tiêu hiệu suất tiền lương càng có giá trị cao, càng tốt; có thể so sánh trong ngành (nếu dùng doanh thu) và khác ngành (nếu dùng từ số là lợi nhuận ròng).

Ngoài ra, nhiều nhà quản trị học cũng như nhiều doanh nghiệp còn sử dụng các phạm trù khác như hệ số sử dụng thời gian lao động của toàn doanh nghiệp hoặc từng bộ phận bên trong doanh nghiệp:

$$H_{LD}^{TG} = G^{Tt}/G^{CD}$$

Trong đó : H_{LD}^{TG} - Hệ số tận dụng thời gian lao động của kỳ tính toán
 G^{Tt} - Số giờ làm việc thực tế đạt được trong kỳ tính toán
 G^{CD} - Số giờ làm việc theo chế độ trong kỳ.

Thực chất, các chỉ tiêu này phản ánh tác động của sử dụng thời gian lao động đến hiệu quả sử dụng lao động chứ bản thân nó không phản ánh được tính hiệu quả, dù là hiệu quả sử dụng lao động.

Thứ hai, chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng vốn và tài sản dài hạn

Một, sức sinh lời của 1 đồng vốn dài hạn

$$\pi_{VDH}^{BQ} = \Pi_R/V^{DH} \quad [11]$$

Với π_{VDH}^{BQ} - Sức sinh lời của 1 đồng vốn dài hạn
 V^{DH} - Vốn dài hạn bình quân của kỳ.

Nếu thay phạm trù vốn dài hạn bình quân bằng chỉ tiêu giá trị tài sản dài hạn bình quân của kỳ tính toán sẽ có chỉ tiêu sức sinh lời của 1 đồng giá trị tài sản dài hạn. Tổng giá trị bình quân của tài sản dài hạn trong kỳ là tổng giá trị còn lại của tài sản dài hạn, được tính theo nguyên giá của tài sản dài hạn sau khi đã trừ đi phần khấu hao đã tích lũy đến thời kì tính toán.

Chỉ tiêu này biểu hiện trình độ sử dụng vốn dài hạn hoặc tài sản dài hạn trong kỳ tính toán, có thể so sánh cho các doanh nghiệp cùng hoặc khác ngành. Giá trị của chỉ tiêu này càng lớn, càng tốt.

Nếu tính giá trị nghịch đảo của chỉ tiêu này, sẽ có chỉ tiêu suất hao phí vốn dài hạn hoặc tài sản dài hạn để tạo ra 1 đồng lợi nhuận ($=1/\pi_{VDH}^{BQ}$). Chỉ tiêu này hay sử dụng để tính toán khi ra các quyết định đầu tư.

Hai, chỉ tiêu sức sản xuất của 1 đồng vốn dài hạn

$$S_{VDH}^{SX} = DT/V^{DH} \quad [12]$$

Trong đó: S_{VDH}^{SX} - sức sản xuất của 1 đồng vốn dài hạn.

Chỉ tiêu này phản ánh một đồng vốn dài hạn đem lại mấy đồng doanh thu. Nếu thay phạm trù vốn dài hạn bình quân bằng giá trị tài sản dài hạn

bình quân của kỳ tính toán sẽ có chỉ tiêu sức sản xuất của 1 đồng giá trị tài sản dài hạn. Giá trị của chỉ tiêu này càng lớn càng tốt và có thể so sánh giữa các doanh nghiệp cùng ngành.

Ngoài ra, một chỉ tiêu mà nhiều doanh nghiệp cũng hay sử dụng để đánh giá tính hiệu quả sử dụng tài sản dài hạn song về bản chất, chỉ nên quan niệm chỉ tiêu này như một nhân tố ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả sử dụng tài sản dài hạn là chỉ tiêu hệ số tận dụng công suất máy móc thiết bị:

$$H^{MM}_S = Q^{Tt}/Q^{TK}$$

Trong đó H^{MM}_S - Hệ số tận dụng công suất thiết bị máy móc
 Q^{Tt} - Sản lượng thực tế đạt được
 Q^{TK} - Sản lượng thiết kế.

Chỉ tiêu này phản ánh mức tận dụng công suất của máy móc thiết bị. Giá trị của chỉ tiêu này thường nhỏ hơn 1 và càng tiến dần tới 1 sẽ càng chứng tỏ đã lợi dụng công suất máy móc thiết bị tốt.

Trong nhiều trường hợp, người ta còn thay chỉ tiêu sản lượng thực tế đạt được và sản lượng thiết kế bằng chỉ tiêu thời gian thực tế thực hiện và thời gian sử dụng máy móc thiết bị theo kế hoạch để đánh giá tính tận dụng thời gian của máy móc thiết bị trong kỳ kế hoạch.

Phân tích các chỉ tiêu hiệu quả sử dụng tài sản dài hạn để xác định tính hiệu quả và nguyên nhân của việc sử dụng không có hiệu quả tài sản dài hạn. Thông thường, trước hết đó là do đầu tư tài sản dài hạn quá mức cần thiết, đầu tư vào tài sản dài hạn không dùng đến, sử dụng tài sản dài hạn không hết công suất,...

Thứ ba, chỉ tiêu hiệu quả sử dụng vốn và tài sản ngắn hạn

Một, sức sinh lời của 1 đồng vốn ngắn hạn

Sức sinh lời của 1 đồng vốn ngắn hạn của thời kỳ tính toán được xác định:

$$\pi^{BQ}_{VNH} = \Pi_R/V^{NH} \quad [13]$$

Với π^{BQ}_{VNH} - Sức sinh lời của 1 đồng vốn ngắn hạn
 V^{NH} - Vốn ngắn hạn bình quân của kỳ tính toán.

Vốn ngắn hạn bình quân của kỳ tính toán chính là giá trị bình quân của vốn ngắn hạn có ở đầu kỳ và cuối kỳ. Chỉ tiêu này cho biết một đồng vốn lưu động tạo ra được bao nhiêu đồng lợi nhuận và giá trị của nó càng lớn, càng tốt.

Hai, số vòng luân chuyển vốn ngắn hạn trong năm:

$$SV^{VNH} = DT/V^{NH} \quad [14]$$

Với SV^{VNH} - Số vòng luân chuyển vốn ngắn hạn trong năm.

Chỉ tiêu này cho biết vốn ngắn hạn quay được mấy vòng trong kỳ tính toán là 1 năm. Chỉ tiêu này càng lớn, càng tốt. Có thể thay chỉ tiêu trên bằng chỉ tiêu số ngày bình quân của một kỳ luân chuyển vốn ngắn hạn:

$$SN^{LC} = 365/SV^{VNH} \quad [15]$$

Trong đó SN^{LC} - Số ngày bình quân của một vòng luân chuyển vốn ngắn hạn.

Độ dài của một vòng luân chuyển càng ngắn, càng tốt. Nói cách khác, chỉ tiêu này càng nhỏ, càng tốt.

Ba, số vòng luân chuyển nguyên vật liệu

$$SV^{NVL} = CP^{KD}_{NVL}/NVL^{DT} \quad [16]$$

Trong đó các kí hiệu:

SV^{NVL} - Số vòng luân chuyển nguyên vật liệu trong kỳ (năm)

CP^{KD}_{NVL} - Chi phí kinh doanh sử dụng nguyên vật liệu trong kỳ

NVL^{DT} - Giá trị nguyên vật liệu dự trữ của kỳ tính toán.

Chỉ tiêu này phản ánh số vòng luân chuyển nguyên vật liệu trong năm, giá trị của chỉ tiêu này càng lớn, càng tốt.

Bốn, vòng luân chuyển nguyên vật liệu trong sản phẩm dở dang

$$SV^{NVL}_{SPDD} = Z^{HHCB}/NVL^{DT} \quad [17]$$

Với SV^{NVL}_{SPDD} - Số vòng luân chuyển nguyên vật liệu trong sản phẩm dở dang của kỳ

Z^{HHCB} - Tổng giá thành hàng hoá đã chế biến của kỳ (năm)

NVL^{DT} - Giá trị nguyên vật liệu dự trữ trong kỳ tính toán.

Hai chỉ tiêu trên cho biết khả năng khai thác các nguồn nguyên vật liệu của doanh nghiệp. Các chỉ tiêu này có giá trị phản ánh doanh nghiệp giảm được chi phí kinh doanh cho dự trữ nguyên vật liệu, giảm bớt nguyên vật liệu lưu kho, tăng vòng quay của vốn ngắn hạn.

Ngoài ra, người ta còn đánh giá mức thiệt hại nguyên vật liệu trong quá trình dự trữ và sử dụng nguyên vật liệu. Chỉ tiêu này được xác định bằng tỷ số giữa giá trị nguyên vật liệu mất mát trên tổng giá trị nguyên vật liệu sử dụng trong kỳ tính toán.

Thứ tư, chỉ tiêu đánh giá hiệu quả vốn góp

Hiệu quả vốn góp được đánh giá bằng chỉ tiêu doanh lợi vốn cổ phần. Doanh lợi vốn cổ phần của năm được xác định theo công thức

$$D^{VCP} = \Pi^{CP}_R / V^{CP} \quad [18]$$

- Với D^{VCP} - Doanh lợi vốn cổ phần
 Π^{CP}_R - Lợi nhuận ròng thu được từ đầu tư cổ phiếu
 V^{CP} - Vốn cổ phần bình quân trong kỳ tính toán.

Vốn cổ phần bình quân trong một thời kỳ được xác định theo công thức:

$$V^{CP} = (S^{CP}_{DN} + \sum_{i=1}^k S_i N_i / 365) \times G^{CP}$$

- Với G^{CP} - Giá trị mỗi cổ phiếu
 S^{CP}_{DN} - Số cổ phiếu có ở đầu năm
 S_i - Số lượng cổ phiếu phát sinh lần thứ i

Nếu $S_i < 0$ chứng tỏ lượng cổ phiếu trong kỳ tính toán đã giảm

N_i - Số ngày lưu hành cổ phiếu phát sinh lần thứ i trong năm.

4.3.2. Tiêu chuẩn hiệu quả kinh doanh

Với các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả trên, sẽ luôn tính ra các giá trị cụ thể nào đó. Nói cách khác, từ các công thức xác định hiệu quả kinh doanh theo các chỉ tiêu đã trình bày ở trên sẽ luôn xác lập được một dãy các giá trị có thể của từng chỉ tiêu:

- Một dãy các giá trị có thể của từng chỉ tiêu hiệu quả kinh doanh tổng hợp

- Một dãy các giá trị có thể của từng chỉ tiêu hiệu quả ở từng lĩnh vực hoạt động.

Vấn đề được đặt ra là các giá trị này đã phản ánh tính hiệu quả ở mức độ nào? Rõ ràng, trong cả dãy giá trị có thể của mỗi chỉ tiêu không phải giá trị nào cũng phản ánh sự có hiệu quả.

Trường hợp lỗ vốn, chỉ tiêu lợi nhuận/vốn kinh doanh âm,... thì rõ ràng doanh nghiệp kinh doanh không có hiệu quả. Cũng không thể coi là kinh doanh có hiệu quả nếu lợi nhuận bằng 0.

Với các giá trị dương thì vấn đề là ở chỗ giá trị nào được quan niệm là có hiệu quả và giá trị nào được coi là không có hiệu quả? Tùy từng thời kỳ, giá trị của mỗi chỉ tiêu cũng có thể tăng lên hay giảm đi theo thời gian. Khi các giá trị này tăng cũng chưa chắc đã là có hiệu quả và khi các chỉ tiêu này giảm thì cũng chưa chắc là không có hiệu quả. Chính vì vậy, phải nghiên cứu tiêu chuẩn hiệu quả.

Có thể hiểu tiêu chuẩn hiệu quả là "mốc" xác định ranh giới có hay không có hiệu quả. Như thế, cần xác định tiêu chuẩn hiệu quả cho mỗi chỉ tiêu để phân biệt "mức" có hay không có hiệu quả.

Với mục đích nghiên cứu nhằm vào "cái tốt nhất có thể" nên ở phương diện lý thuyết không đưa ra tiêu chuẩn hiệu quả chung hay mức hiệu quả trung bình mà chỉ nghiên cứu "tiêu chuẩn" hiệu quả tối đa. Chẳng hạn, hiệu quả Pareto là hiệu quả tối đa cho cả nền kinh tế.

Trong thực tế, việc xác định "mốc" làm cơ sở kết luận tính hiệu quả là không có công thức chung. Mỗi loại chỉ tiêu hiệu quả sẽ có cách thức xác định tiêu chuẩn riêng.

Trong nền kinh tế cạnh tranh, muốn tồn tại và phát triển doanh nghiệp phải có sức cạnh tranh. Một doanh nghiệp có sức cạnh tranh không bao giờ là doanh nghiệp yếu, tối thiểu đó phải là doanh nghiệp "khỏe" ở tầm trung bình - đạt trình độ lợi dụng nguồn lực ở mức trung bình. Đây chính là cơ sở của quan điểm lấy giá trị trung bình của mỗi chỉ tiêu làm tiêu chuẩn hiệu quả.

Theo đó, nếu muốn "đo" sức cạnh tranh của doanh nghiệp ở phạm vi nào thì lấy tiêu chuẩn hiệu quả ở phạm vi đó:

- Nếu lấy giá trị trung bình toàn ngành của một chỉ tiêu hiệu quả cụ thể làm tiêu chuẩn hiệu quả, sẽ có kết luận hiệu quả ở phạm vi ngành.

- Nếu lấy giá trị trung bình nền kinh tế quốc dân của một chỉ tiêu hiệu quả cụ thể làm tiêu chuẩn hiệu quả, sẽ có kết luận hiệu quả ở phạm vi nền kinh tế quốc dân.

- Nếu lấy giá trị trung bình khu vực của một chỉ tiêu hiệu quả cụ thể làm tiêu chuẩn hiệu quả, sẽ có kết luận hiệu quả ở phạm vi khu vực.

- Nếu lấy giá trị trung bình thế giới của một chỉ tiêu hiệu quả cụ thể làm tiêu chuẩn hiệu quả, sẽ có kết luận hiệu quả ở phạm vi cạnh tranh quốc tế.

Đương nhiên, chỉ được coi là có hiệu quả nếu chỉ tiêu tính được của doanh nghiệp bằng hoặc lớn hơn tiêu chuẩn hiệu quả ngành, nền kinh tế quốc dân, khu vực hay thế giới.

Như thế, không phải chỉ tính ra xem chỉ tiêu này hay chỉ tiêu khác đạt được giá trị cụ thể là bao nhiêu mà khi phân tích tính hiệu quả còn phải so sánh chúng với giá trị trung bình - tiêu chuẩn hiệu quả - mới có thể kết luận được về tính hiệu quả theo chỉ tiêu cụ thể nào đó.

4.3.3. Hiệu quả đầu tư

Trong quá trình kinh doanh, một doanh nghiệp bất kỳ đều cần ra các quyết định đầu tư của mình. Đó có thể là đầu tư mua sắm công nghệ mới, máy móc thiết bị hoặc công trình, vật kiến trúc mới,... Để xem quyết định đầu tư đó có đúng hay không và đúng ở mức nào, doanh nghiệp cần đánh giá hiệu quả đầu tư chính công nghệ mới, máy móc thiết bị hoặc công trình, vật kiến trúc mới đó.

Khi tiến hành đầu tư và để đánh giá hiệu quả đầu tư ở cấp độ nền kinh tế quốc dân, người ta thường sử dụng hệ số ICOR. Hệ số ICOR được sử dụng rộng rãi và khá đơn giản song muốn đánh giá, phân tích tính hiệu quả cũng phải so sánh theo không gian.

Khi sử dụng các công trình đầu tư trong phạm vi doanh nghiệp, cũng có thể đánh giá hiệu quả đầu tư theo công thức:

$$H^{DT}_i = \Pi^R_i / \sum TC^{KD}_i \quad [19]$$

Trong đó:

- H^{DT}_i - Hiệu quả đầu tư cho công trình thứ i
- Π^R_i - Lợi nhuận ròng mà công trình thứ i mang lại
- ΣTC^{KD}_i - Tổng chi phí kinh doanh phát sinh đầu tư và vận hành công trình i.

Tuy nhiên, cần chú ý là việc đánh giá hiệu quả đầu tư không phải bao giờ cũng thuận lợi vì thông thường thời gian tồn tại của một công trình đầu tư khá dài. Mặt khác, không phải doanh nghiệp nào cũng:

- Có sổ sách kế toán rõ ràng để theo dõi được lợi nhuận ròng do từng công trình đầu tư đem lại
- Có kiến thức tính chi phí kinh doanh theo trung tâm chi phí mà nếu không tính được chi phí kinh doanh theo trung tâm chi phí, sẽ không có ΣTC^{KD}_i .

Điều này có nghĩa là không phải lúc nào cũng đánh giá được hiệu quả đầu tư theo công thức này.

4.4. Các giải pháp nâng cao hiệu quả kinh doanh

4.4.1. Giải pháp trong khâu tạo lập doanh nghiệp

Giải pháp tác động bao trùm, dài hạn nhất đến mọi hoạt động kinh doanh và hiệu quả hoạt động kinh doanh của mọi doanh nghiệp là giải pháp ở khâu xây dựng doanh nghiệp. Việc các nhà quản trị trả lời chính xác các câu hỏi:

- Xây dựng doanh nghiệp ở đâu?
- Doanh nghiệp hoạt động ở qui mô nào?
- Xây dựng triết lý kinh doanh như thế nào?
- Nên lựa chọn hình thức pháp lý nào?
- Doanh nghiệp kinh doanh ở lĩnh vực nào hay kinh doanh một/những mặt hàng nào?
- Doanh nghiệp nên sử dụng công nghệ nào?
- Nên tiến hành hoạt động sản xuất/kinh doanh ở trình độ kỹ thuật nào? Đầu tư máy móc thiết bị ra sao?

- Nên tiến hành hoạt động kinh doanh và xây dựng bộ máy quản trị theo quan điểm nào?

- Sử dụng nguồn nhân lực cũng như các nguồn lực khác theo quan điểm dài hạn hay ngắn hạn?...

Việc trả lời đúng hay sai tất cả các câu hỏi trên, mức độ đúng/sai như thế nào sẽ tác động trực tiếp đến hiệu quả kinh doanh dài hạn của bản thân doanh nghiệp.

Như thế, các giải pháp thuộc loại này chỉ có ý nghĩa đối với những doanh nhân chuẩn bị khởi sự kinh doanh, không có ý nghĩa đối với các doanh nghiệp đã thành lập.

4.4.2. Giải pháp mang tính chiến lược

4.4.2.1. Giải pháp chiến lược

Nền kinh tế thị trường mở cửa và ngày càng hội nhập với khu vực và quốc tế vừa tạo nhiều điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp, vừa làm cho tính biến động của môi trường kinh doanh ngày càng lớn hơn. Đặc biệt khi mà các hiệp định thương mại được ký kết giữa nước ta với các nước trong khu vực và thế giới đang ngày càng xoá đi các rào cản thuế quan đối với các hoạt động xuất, nhập khẩu. Điều này dẫn đến sự thâm nhập trực tiếp của các doanh nghiệp ở các nước vào thị trường của nhau. Trong môi trường kinh doanh này để chống đỡ với sự thay đổi không lường trước của môi trường đòi hỏi doanh nghiệp phải có một chiến lược kinh doanh mang tính chất động và tấn công. Chất lượng của hoạch định và quản trị chiến lược tác động trực tiếp đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp, vị thế cạnh tranh cũng như hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp.

Chiến lược kinh doanh phải được xây dựng theo qui trình khoa học, phải thể hiện tính linh hoạt cao. Đó không phải là bản thuyết trình chung chung mà phải thể hiện qua các mục tiêu cụ thể trên cơ sở chủ động tận dụng các cơ hội và tấn công làm hạn chế các đe dọa của thị trường. Trong quá trình hoạch định chiến lược phải thể hiện sự kết hợp hài hoà giữa chiến lược tổng quát và các chiến lược bộ phận.

Một vấn đề quan trọng nữa là phải chú ý đến chất lượng khâu triển khai thực hiện chiến lược, biến chiến lược kinh doanh thành các chương trình, các kế hoạch và chính sách phù hợp.

4.4.2.2. Xác định và phân tích điểm hoà vốn

Kinh doanh trong cơ chế kinh tế thị trường mọi doanh nghiệp đều quan tâm đến hiệu quả sử dụng các yếu tố đầu vào. Để quyết định sản xuất một loại sản phẩm doanh nghiệp phải tính toán để biết được phải sản xuất bao nhiêu sản phẩm với mức giá đầu vào cụ thể nào và bán với giá nào thì đảm bảo hoà vốn và bắt đầu có lãi. Điều này đặt ra yêu cầu xác định và phân tích điểm hoà vốn.

Điểm hoà vốn là điểm mà tại đó tổng doanh thu bằng tổng chi phí kinh doanh phát sinh. Tại điểm hoà vốn, kết quả kinh doanh đối với loại sản phẩm đó bằng không. Đây chính là ranh giới giữa âm hoặc dương của mức doanh lợi.

Phân tích điểm hoà vốn chính là xác lập và phân tích mối quan hệ tối ưu giữa doanh thu, sản lượng, chi phí kinh doanh và giá cả. Điểm mấu chốt để xác định chính xác điểm hoà vốn là phải phân chia chi phí kinh doanh thành chi phí kinh doanh cố định và chi phí kinh doanh biến đổi và xác định được chi phí kinh doanh cố định cho từng loại sản phẩm. Có thể có công thức:

$$Q^{HV} = FC^{KD} / (P - AVC^{KD})$$

Với Q^{HV} là mức sản lượng hoà vốn, FC^{KD} là chi phí kinh doanh cố định gắn với loại sản phẩm đang nghiên cứu, AVC^{KD} là chi phí kinh doanh biến đổi bình quân để sản xuất một đơn vị sản phẩm và P là giá bán sản phẩm đó.

Cần lưu ý là phân tích hòa vốn phải được tiến hành cho mọi hoạt động có tính chất dài hạn như đầu tư công nghệ, thiết bị; mở rộng hay thu hẹp qui mô;...

4.4.3. Giải pháp tác nghiệp

4.4.3.1. Quyết định mức sản xuất và sự tham gia của các yếu tố đầu vào

Mọi doanh nghiệp kinh doanh đều có mục tiêu bao trùm, lâu dài là tối đa hoá lợi nhuận. Xét trên phương diện lí thuyết thì để đạt được mục tiêu này, trong mọi thời kỳ kinh doanh doanh nghiệp phải quyết định mức sản xuất của mình thoả mãn điều kiện doanh thu biên thu được từ đơn vị sản phẩm thứ i phải bằng với chi phí kinh doanh biên để sản xuất ra đơn vị sản phẩm thứ i đó: $MC^{KD} = MR$. Mặt khác, để sử dụng các nguồn lực đầu vào có hiệu quả nhất doanh nghiệp quyết định sử dụng khối lượng mỗi nguồn lực sao cho mức chi phí kinh doanh để có đơn vị yếu tố đầu vào thứ j nào đó phải bằng với sản phẩm doanh thu biên mà yếu tố đầu vào đó tạo ra: $MRP_j = MC^{KD}_j$.

Để vận dụng lí thuyết tối ưu vào quyết định mức sản lượng sản xuất cũng như việc sử dụng các yếu tố đầu vào vấn đề là ở chỗ doanh nghiệp phải triển khai tính chi phí kinh doanh. Việc tính toán chi phí kinh doanh và từ đó là tính chi phí kinh doanh cận biên phải được tiến hành liên tục và đảm bảo tính chính xác cần thiết nhằm cung cấp thường xuyên những thông tin về chi phí kinh doanh theo yêu cầu của bộ máy quản trị doanh nghiệp.

4.4.3.2. Phát triển và tạo động lực cho đội ngũ lao động

Lao động sáng tạo của con người là nhân tố quyết định hiệu quả kinh doanh. Xu thế xây dựng nền kinh tế trí thức đòi hỏi đội ngũ lao động phải có trình độ chuyên môn cao, có năng lực sáng tạo. Vấn đề tuyển dụng, đào tạo, bồi dưỡng và đào tạo lại nhằm thường xuyên nâng cao chất lượng cho đội ngũ lao động là nhiệm vụ mà quản trị doanh nghiệp phải hết sức quan tâm. Đặc biệt, đội ngũ lao động quản trị phải có khả năng hoạch định chiến lược, phân bổ có hiệu quả các nguồn lực, chủ động ứng phó với những thay đổi bất thường của môi trường kinh doanh.

Doanh nghiệp phải xây dựng cơ cấu lao động tối ưu, đảm bảo đủ việc làm trên cơ sở phân công và bố trí lao động hợp lí, phù hợp với năng lực, sở trường và nguyện vọng của mỗi người. Khi giao việc phải xác định rõ chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm. Phải đảm bảo cung cấp đầy đủ các điều kiện cần thiết của quá trình sản xuất, đảm bảo sự cân đối thường xuyên

trong sự biến động của môi trường. Phải chú trọng công tác vệ sinh công nghiệp và các điều kiện về an toàn lao động.

Động lực tập thể và cá nhân là yếu tố quyết định khả năng sáng tạo, tập hợp, liên kết giữa các thành viên lại với nhau. Tạo động lực cho tập thể, cá nhân là vấn đề đặc biệt quan trọng. Yếu tố tác động mạnh mẽ nhất tới việc tạo động lực là việc thực hiện khuyến khích lợi ích vật chất và chịu trách nhiệm vật chất đối với người lao động. Không thể tạo ra động lực khi trả lương, thưởng không theo nguyên tắc công bằng. Mặt khác, nhu cầu tinh thần của người lao động ngày càng cao đòi hỏi phải chuyển sang quản trị dân chủ, tạo ra bầu không khí hữu nghị, thân thiện giữa các thành viên. Phải ngày càng đảm bảo cung cấp đầy đủ, kịp thời thông tin cho người lao động và phải đặc biệt chú trọng phát triển nhân cách của đội ngũ những người lao động.

4.4.3.3. Hoàn thiện hoạt động quản trị

Bộ máy quản trị gọn, nhẹ, năng động, linh hoạt trước biến đổi thị trường luôn là đòi hỏi bức thiết. Muốn vậy, phải chú ý ngay từ khâu tuyển dụng theo nguyên tắc tuyển người theo yêu cầu của công việc chứ không được phép ngược lại.

Cơ cấu tổ chức quản trị doanh nghiệp phải thích ứng với sự biến động của môi trường kinh doanh. Phải xác định rõ chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn, chế độ trách nhiệm, mối quan hệ giữa các bộ phận, cá nhân trong bộ máy quản trị và phải được qui định rõ ràng trong điều lệ cũng như hệ thống nội qui của doanh nghiệp. Những qui định này phải quán triệt nguyên tắc phát huy tính chủ động, sáng tạo trong quản trị.

Thiết lập hệ thống thông tin hợp lý là nhiệm vụ không kém phần quan trọng của công tác tổ chức. Việc thiết lập hệ thống thông tin phải đáp ứng các yêu cầu sau:

- Đáp ứng nhu cầu sử dụng thông tin, đảm bảo thường xuyên cung cấp thông tin cần thiết đến đúng các địa chỉ nhận tin
- Tăng cường chất lượng công tác thu nhận, xử lý thông tin, đảm bảo thường xuyên cập nhật, bổ sung thông tin
- Phù hợp với khả năng sử dụng, khai thác thông tin của doanh nghiệp

- Đảm bảo chi phí kinh doanh thu thấp, xử lý, khai thác và sử dụng thông tin thấp nhất

- Phù hợp với trình độ phát triển công nghệ tin học, từng bước hội nhập với hệ thống thông tin quốc tế.

4.4.3.4. *Phát triển công nghệ kỹ thuật*

Nhiều doanh nghiệp nước ta hiện nay có trình độ công nghệ kỹ thuật rất lạc hậu, máy móc thiết bị quá cũ kỹ làm cho năng suất lao động thấp, chất lượng sản phẩm không đảm bảo và kết cục là hiệu quả kinh doanh thấp hoặc kinh doanh không có hiệu quả.

Nhu cầu đổi mới kỹ thuật công nghệ là rất chính đáng song phát triển kỹ thuật công nghệ luôn đòi hỏi phải đầu tư lớn; đầu tư đúng hay sai sẽ tác động tới hiệu quả lâu dài trong tương lai. Vì vậy, để quyết định đầu tư đổi mới kỹ thuật công nghệ phải giải quyết tốt ba vấn đề:

Thứ nhất, dự đoán đúng cung - cầu thị trường, tính chất cạnh tranh, nguồn lực cần thiết liên quan đến loại sản phẩm sẽ đầu tư phát triển.

Thứ hai, phân tích, đánh giá và lựa chọn công nghệ phù hợp. Các trường hợp nhập công nghệ lỗi thời, thiết bị bãi rác, gây ô nhiễm môi trường,... đều đã ẩn chứa nguy cơ sử dụng không có hiệu quả chúng trong tương lai.

Thứ ba, có giải pháp huy động và sử dụng vốn đúng đắn. Nếu dự án đổi mới thiết bị không được đảm bảo bởi các điều kiện huy động và sử dụng vốn đúng đắn cũng đều chứa đựng nguy cơ thất bại, không đem lại hiệu quả.

Trong quá trình sản xuất kinh doanh hiện nay, các hướng chủ yếu nhằm đổi mới và phát triển kỹ thuật công nghệ là:

- Nâng cao chất lượng quản trị công nghệ - kỹ thuật, từng bước hoàn thiện quản trị định hướng chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9000

- Nghiên cứu, đánh giá để có thể chuyển giao công nghệ một cách có hiệu quả, tiến tới làm chủ công nghệ và có khả năng sáng tạo công nghệ mới

- Nghiên cứu, đánh giá và nhập các loại thiết bị máy móc phù hợp với trình độ kỹ thuật, các điều kiện tài chính; từng bước quản trị và sử dụng có hiệu quả thiết bị máy móc hiện có

- Nghiên cứu sử dụng vật liệu mới và vật liệu thay thế theo nguyên tắc nguồn lực dễ kiếm hơn, rẻ tiền hơn và vẫn đảm bảo chất lượng sản phẩm

- Nghiên cứu và ứng dụng công nghệ tin học trong mọi lĩnh vực quản trị kỹ thuật và quản trị các hoạt động sản xuất kinh doanh khác.

4.4.3.5. Tăng cường và mở rộng quan hệ cầu nối giữa doanh nghiệp và xã hội

Cùng với sự phát triển và mở rộng thị trường, sự phụ thuộc giữa các doanh nghiệp với thị trường cũng như giữa các doanh nghiệp với nhau càng chặt chẽ. Doanh nghiệp nào biết khai thác tốt thị trường cũng như các quan hệ bạn hàng, doanh nghiệp đó có cơ hội phát triển kinh doanh. Muốn hoạt động kinh doanh có hiệu quả cao, doanh nghiệp phải biết tận dụng cơ hội, hạn chế khó khăn, tránh các cạm bẫy,... Muốn vậy phải:

- Giải quyết tốt các mối quan hệ với khách hàng. Khách hàng là đối tượng duy nhất mà doanh nghiệp phải tận tụy phục vụ và thông qua đó, doanh nghiệp mới có cơ hội thu được lợi nhuận

- Tạo sự tín nhiệm, uy tín và danh tiếng của doanh nghiệp trên thị trường. Chính uy tín, danh tiếng là cái “không ai có thể mua được” nhưng lại là điều kiện đảm bảo hiệu quả lâu dài cho mọi doanh nghiệp

- Giải quyết tốt các mối quan hệ với các đơn vị tiêu thụ, cung ứng, các đơn vị kinh doanh có liên quan khác,... Đây là điều kiện để doanh nghiệp có thể giảm được CPKD sử dụng các yếu tố đầu vào

- Giải quyết tốt các mối quan hệ với các cơ quan quản lý vĩ mô vì chỉ trên cơ sở này mọi hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp mới có thể diễn ra thuận lợi, hiệu quả kinh doanh mới gắn chặt với hiệu quả xã hội

- Thực hiện nghiêm chỉnh luật pháp là điều kiện không thể thiếu để phát triển kinh doanh bền vững.

Tóm tắt chương

Hiệu quả phản ánh mặt chất lượng các hoạt động kinh doanh, trình độ lợi dụng các nguồn lực sản xuất trong quá trình kinh doanh của doanh nghiệp trong sự vận động không ngừng của các quá trình sản xuất kinh doanh. Công thức chung biểu diễn hiệu quả: $H = K/C$.

Hiệu quả và kết quả là hai phạm trù khác nhau. Cần tránh nhầm lẫn giữa phạm trù hiệu quả kinh doanh với phạm trù tuyệt đối mô tả sự chênh lệch giữa kết quả và hao phí nguồn lực. Hiệu quả kinh doanh cũng hoàn toàn khác với việc so sánh sự tăng lên của kết quả với sự tăng lên của các yếu tố đầu vào trong một thời kỳ kinh doanh nào đó.

Hiệu quả kinh doanh là một phạm trù phức tạp và khó tính toán bởi cả kết quả và hao phí nguồn lực gắn với một thời kỳ cụ thể đều khó xác định một cách chính xác.

Cần phân định các phạm trù hiệu quả: hiệu quả xã hội, kinh tế và kinh tế - xã hội và kinh doanh; giữa hiệu quả đầu tư và kinh doanh, giữa hiệu quả kinh doanh tổng hợp và hiệu quả lĩnh vực hoạt động; hiệu quả kinh doanh ngắn hạn và dài hạn.

Nâng cao hiệu quả là đòi hỏi khách quan để doanh nghiệp thực hiện mục tiêu bao trùm, lâu dài là tối đa hoá lợi nhuận.

Nhóm yếu tố bên trong bao gồm lực lượng lao động; trình độ phát triển cơ sở vật chất kỹ thuật và ứng dụng tiến bộ kỹ thuật; nhân tố quản trị doanh nghiệp và nhân tố tính toán kinh tế. Nhóm yếu tố tác động khách quan đến hoạt động kinh doanh thuộc môi trường bên ngoài bao gồm pháp lý, văn hoá xã hội, chính trị, sinh thái và cơ sở hạ tầng, kinh tế, công nghệ và môi trường quốc tế.

Hệ thống các chỉ tiêu hiệu quả bao gồm tổng hợp và lĩnh vực hoạt động. Các chỉ tiêu hiệu quả kinh doanh tổng hợp gồm doanh lợi vốn kinh doanh; doanh lợi vốn tự có; doanh lợi doanh thu bán hàng, hiệu quả kinh doanh tiềm năng, sức sản xuất của 1 đồng vốn kinh doanh,...

Các chỉ tiêu hiệu quả ở từng lĩnh vực gồm nhóm chỉ tiêu hiệu quả sử dụng lao động, sử dụng vốn cố định và tài sản cố định, sử dụng vốn lưu động và tài sản lưu động và đánh giá hiệu quả đầu tư cố phiếu.

Tiêu chuẩn hiệu quả là giới hạn, là "mốc" xác định ranh giới có hay không có hiệu quả. Tiêu chuẩn hiệu quả có thể được xác định là mức bình quân của ngành, quốc gia, khu vực, quốc tế; cũng có thể lấy mức của đối thủ cạnh tranh cùng đặc điểm với doanh nghiệp hoặc mức thiết kế, phương án sản xuất kinh doanh trong các luận chứng kinh tế kỹ thuật làm tiêu chuẩn hiệu quả.

Cần biết so sánh để phân tích, đánh giá hiệu quả kinh doanh một cách khách quan.

Muốn nâng cao hiệu quả kinh doanh, các doanh nghiệp phải chủ động sáng tạo vận dụng tổng hợp các biện pháp từ nâng cao năng lực quản trị, điều hành tới cải thiện hoạt động, làm thích ứng môi trường... Các biện pháp này rất đa dạng, phù hợp với đặc thù riêng của từng doanh nghiệp nhưng tựu chung lại các doanh nghiệp nên tăng cường các hoạt động quản trị sau: chiến lược kinh doanh; lựa chọn quyết định sản xuất kinh doanh có hiệu quả; phát triển đội ngũ lao động; quản trị và tổ chức sản xuất; phát triển công nghệ kỹ thuật; mở rộng quan hệ cầu nối giữa doanh nghiệp và xã hội.

Từ khóa

Chi phí kinh doanh	Hiệu quả lĩnh vực hoạt động
Chỉ tiêu hiệu quả	Hiệu quả ngắn hạn
Doanh lợi	Hiệu quả sản xuất
Doanh thu	Hiệu quả tiềm năng
Hiệu quả	Hiệu quả xã hội
Hiệu quả dài hạn	Kết quả
Hiệu quả đầu tư	Lợi nhuận
Hiệu quả kinh doanh	Tiền lương
Hiệu quả kinh doanh tổng hợp	Tiêu chuẩn hiệu quả
Hiệu quả kinh tế	Vốn kinh doanh
Hiệu quả kinh tế - xã hội	Vốn tự có

Bài tập và thực hành

Câu hỏi khẳng định/phủ định và giải thích

1. Hiệu quả kinh doanh phản ánh mặt chất lượng của các hoạt động sản xuất - kinh doanh. Hiệu quả kinh doanh là phạm trù phức tạp và khó đánh giá.

2. Hiệu quả kinh tế, hiệu quả xã hội, hiệu quả kinh tế - xã hội và hiệu quả kinh doanh giống nhau.

3. Hiệu quả kinh doanh giống hiệu quả đầu tư.

4. Một doanh nghiệp thông thường phải đánh giá đồng thời hiệu quả kinh doanh và hiệu quả đầu tư (nếu doanh nghiệp có đầu tư).

5. Doanh nghiệp kinh doanh xem xét cả hiệu quả kinh doanh và hiệu quả xã hội nhưng cần phải chú ý nhiều hơn đến hiệu quả kinh doanh.

6. Doanh nghiệp công ích xem xét cả hiệu quả kinh doanh và hiệu quả xã hội nhưng cần phải chú ý nhiều hơn đến hiệu quả kinh doanh.

7. Doanh nghiệp công ích xem xét cả hiệu quả xã hội và hiệu quả sử dụng các nguồn lực.

8. Để kinh doanh có hiệu quả không chỉ phụ thuộc vào bản thân hoạt động của doanh nghiệp mà còn phụ thuộc nhiều vào yếu tố quản lý vĩ mô.

9. Không cần có tiêu chuẩn hiệu quả vẫn kết luận được doanh có hay không có hiệu quả.

10. Cứ có lợi nhuận là kết luận doanh nghiệp kinh doanh có hiệu quả. Doanh nghiệp kinh doanh lỗ vốn là doanh nghiệp hoạt động không có hiệu quả.

11. Doanh nghiệp có kết quả thống kê doanh lợi vốn kinh doanh liên tục tăng qua mọi thời kỳ hoạt động cũng chưa chắc đã là doanh nghiệp hoạt động có hiệu quả.

12. Doanh nghiệp kinh doanh có hiệu quả tất yếu suy ra từng bộ phận của doanh nghiệp hoạt động cũng có hiệu quả.

13. Chỉ cần hoặc đánh giá hiệu quả kinh doanh tổng hợp hoặc đánh giá hiệu quả các lĩnh vực hoạt động là đủ; đánh giá cả hiệu quả kinh doanh tổng hợp và hiệu quả các lĩnh vực hoạt động là việc làm lãng phí.

14. Chỉ tiêu doanh lợi vốn tự có đánh giá tính hiệu quả chính xác hơn vì nó đề cập đến hiệu quả sử dụng vốn của bản thân doanh nghiệp.

15. Để nâng cao hiệu quả kinh doanh cần sử dụng nhiều biện pháp khác nhau song rõ ràng các biện pháp xây dựng doanh nghiệp và giải pháp chiến lược bao giờ cũng có ý nghĩa quan trọng hơn các giải pháp khác.

Bài tập

Bài tập 4.1

Tình hình kinh doanh của một doanh nghiệp giai đoạn 2008-2011 như ở bảng sau:

Tình hình kinh doanh giai đoạn 2008-2011

Đơn vị tính: triệu đồng

Năm	Vốn kinh doanh	Doanh thu thực tế	CPKD thực tế	CPKD kế hoạch	Chỉ số ngành (%)		
					D^{VKD}	D^{DT}	TC^{KD}_T/TC^{KD}_{PD}
2008	8.050	12.500	11.724	11.680	9,10	6,20	100,30
2009	8.150	13.450	12.670	12.600	9,75	6,00	100,40
2010	8.500	13.750	12.588	12.700	10,20	6,60	100,20
2011	9.000	15.750	14.175	14.250	15,00	8,20	100,50

1. Hãy tính toán chỉ tiêu lãi ròng? Từ chỉ tiêu này có thể kết luận doanh nghiệp ngày càng làm ăn có hiệu quả hay không?

2. Hãy tính các chỉ tiêu hiệu quả kinh doanh tổng hợp có thể tính được. Nêu ý nghĩa của từng chỉ tiêu cụ thể.

3. Qua các chỉ tiêu hiệu quả kinh doanh vừa tính được có thể kết luận gì về hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp trong giai đoạn 2008 - 2011.

4. Hãy nhận xét hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp giai đoạn 2008-2011 nếu có thêm chỉ số trung bình của ngành về doanh lợi vốn kinh

doanh, doanh lợi doanh thu bán hàng và chỉ tiêu hiệu quả tiềm năng qua các năm như ở bảng trên.

Bài tập 4.2

Tình hình kinh doanh của một công ty giai đoạn 2006-2009 như sau:

Doanh thu từ 2006-2009 (đơn vị: triệu đồng) lần lượt là 9.198, 10.314, 10.893, 11.281 và lãi ròng tương ứng trong các năm chiếm 14.9%, 17.9%, 19.6%, 17% so với doanh thu. Tổng vốn kinh doanh 2006-2009 (đơn vị: triệu đồng) lần lượt là 8.214, 8.919, 9.390, 9.684; trong đó vốn tự có lần lượt là 5.664, 8.088, 8.910 và 9.390 (triệu đồng). Lãi suất bình quân vốn vay 2006-2009 lần lượt là 8%, 9%, 10% và 12%/năm.

1. Hãy tính các chỉ tiêu hiệu quả kinh doanh tổng hợp cho thời kỳ 2006-2009.

2. Thông qua chỉ tiêu hiệu quả kinh doanh sử dụng vốn bạn có nhận xét gì về vai trò của sự tăng giảm lãi ròng đối với mức hiệu quả đạt được.

3. Từ kết quả vừa tính bạn có thể đánh giá được hiệu quả kinh doanh của công ty hay không? Tại sao?

Bài tập 4.3

Có những dữ liệu sau về tình hình hoạt động của Công ty M:

Tình hình kinh doanh của Công ty M giai đoạn 2006-2009

Đơn vị: nghìn đồng

Năm	V^{KD}	TR_{Ti}	π_r	TC^{KD}_{KH}	Chỉ số ngành (%)		
					D^{VKD}	D^{TR}	$TC^{KD}_{Ti}/TC^{KD}_{KH}$
2006	8.050.000	12.500.000	775.500	11.680.500	9.1	6.2	100,3
2007	8.150.000	13.450.000	780.000	12.600.000	9,75	6.0	100,5
2008	8.500.000	13.750.000	895.000	12.700.000	10.2	6.6	101,3
2009	9.000.000	15.750.000	1.275.000	14.250.000	15.0	8.2	101,5

Anh (chị) hãy:

a. Tính toán các chỉ tiêu hiệu quả kinh doanh tổng hợp (có thể tính được) qua các năm và bình luận về hiệu quả kinh doanh thông qua từng chỉ tiêu cụ thể từng năm. Giải thích tại sao có sự khác nhau giữa xu hướng của các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả kinh doanh của công ty.

- b. Nhận xét về hiệu quả hoạt động của công ty này trong những năm qua.
- c. Liệu đánh giá như vậy đã đáp ứng được yêu cầu kinh doanh trong thị trường mở, hội nhập?

Bài tập 4.4

Có những dữ liệu sau về tình hình hoạt động của một Công ty:

Tình hình kinh doanh của Công ty giai đoạn 2008-2011

Đơn vị: nghìn đồng

Năm	Tổng vốn kinh doanh	Tổng doanh thu thực tế	Lợi nhuận ròng	Chi phí kinh doanh kế hoạch	Chỉ số ngành (%)		
					D^{VKD}	D^{TR}	$\frac{TC^{KD}_{TV}}{TC^{KD}_{KH}}$
2008	4.050.000	15.500.000	750.500	14.680.500	18,00	5,00	1,05
2009	4.150.000	16.450.000	820.000	14.760.000	19,75	5,60	1,10
2010	4.500.000	17.150.000	895.000	14.800.000	19,50	6,50	1,16
2011	5.500.000	18.750.000	1.275.000	14.980.000	23,00	7,60	1,20

- a. Bạn hãy tính toán các chỉ tiêu hiệu quả kinh doanh tổng hợp (có thể tính được) qua các năm và bình luận về hiệu quả kinh doanh thông qua từng chỉ tiêu cụ thể từng năm. Giải thích tại sao có sự khác nhau giữa xu hướng của các chỉ tiêu hiệu quả kinh doanh của công ty
- b. Bạn có nhận xét gì về hiệu quả hoạt động của công ty này
- c. Theo bạn liệu đánh giá như vậy đã đáp ứng được yêu cầu kinh doanh trong thị trường mở, hội nhập?

Tài liệu tham khảo

1. Chỉ thị 868/CT/BTC ngày 26.03.1998 của Bộ Tài chính về việc đánh giá, phân tích và phân loại sắp xếp lại DNNN
2. Công văn 02/ KK/ TW ngày 24/3/2000 của Ban chỉ đạo kiểm kê TƯ về phân tích, đánh giá hiệu quả kinh doanh và tình hình tài chính của DNNN
3. GS.TS. Nguyễn Thành Độ và PGS.TS. Nguyễn Ngọc Huyền (đồng chủ biên) (2011): Giáo trình Quản trị kinh doanh, Nxb Đại học Kinh tế quốc dân, chương 13
4. PGS.TS Nguyễn Ngọc Huyền (chủ biên) (2009): Thay đổi và phát triển doanh nghiệp, Nxb Phụ nữ
5. PGS.TS Nguyễn Ngọc Huyền (chủ biên) (2009): Tính chi phí kinh doanh, Nxb Đại học Kinh tế quốc dân
6. Nguyễn Ngọc Huyền: Bàn về qui mô kinh doanh với vấn đề hiệu quả, Tạp chí Kinh tế và Phát triển số 10/2001, trang 4-6
7. Nguyễn Ngọc Huyền: Giá thành sản phẩm và qui mô kinh doanh có hiệu quả, Tạp chí Kinh tế và Dự báo số 9/2001 (341), trang 23-26
8. Nguyễn Ngọc Huyền: Về đánh giá hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp nhà nước, Tạp chí Kinh tế và Dự báo số 3/2003 (359), trang 11-12
9. Quyết định của Thủ tướng Chính phủ số 224/2006/QĐ-TTg ngày 06.10.2006 về việc ban hành qui chế giám sát và đánh giá hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp nhà nước
10. Quyết định của Thủ tướng Chính phủ số 169/2007/QĐ-TTg ngày 08.11.2007 về việc ban hành qui chế giám sát đối với doanh nghiệp nhà nước kinh doanh thua lỗ, hoạt động không có hiệu quả
11. Nguyễn Thị Thu: Xây dựng hệ thống chỉ tiêu hiệu quả kinh tế trong các đơn vị SXKD nông nghiệp, Luận án PTS kinh tế 1989.

Chương 5

KHÁI LƯỢC VỀ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Giới thiệu chương

Chương năm đề cập đến những vấn đề chung về quản trị kinh doanh nhằm tạo cơ sở cho việc nghiên cứu các chương tiếp theo của môn học. Nội dung chủ yếu của chương đề cập đến những vấn đề như khái niệm, mục đích và đặc điểm quản trị kinh doanh; cơ sở hình thành mô hình và tổ chức hoạt động quản trị kinh doanh; các nguyên tắc cơ bản trong quản trị kinh doanh; các phương pháp quản trị kinh doanh và các trường phái lý thuyết quản trị chủ yếu.

Sau khi học xong chương này, người học có thể:

- Nêu được khái niệm quản trị kinh doanh*
- Mô tả được xu hướng phát triển của mô hình quản trị kinh doanh*
- Nêu được các nguyên tắc của quản trị kinh doanh*
- Trình bày được các phương pháp quản trị kinh doanh*
- Nêu được các trường phái lý thuyết quản trị chủ yếu.*

5.1. Khái niệm, mục đích và đặc điểm quản trị kinh doanh

5.1.1. Khái niệm

Trong quá trình thực hiện hoạt động, một tổ chức kinh doanh (sau đây gọi chung là doanh nghiệp) cần được quản trị, những hoạt động quản trị này được gọi là quản trị kinh doanh. Hiểu một cách đơn giản nhất thì quản trị kinh doanh là quản trị các hoạt động kinh doanh nhằm duy trì, phát triển một/các công việc kinh doanh của một doanh nghiệp nào đó. Đây là một công việc phức tạp, bao gồm việc cân nhắc, tạo ra hệ thống, xây dựng các qui trình và tối đa hóa hiệu quả bằng các quá trình tư duy và ra quyết định

của nhà quản trị. Các nhà quản trị, như vậy, phải tổ chức mọi hoạt động từ khâu đầu đến khâu cuối của quá trình kinh doanh.

Có nhiều cách diễn đạt về bản chất của hoạt động quản trị kinh doanh. Có thể hiểu quản trị kinh doanh là tổng hợp các hoạt động kế hoạch hóa, tổ chức, kiểm tra sự kết hợp các yếu tố sản xuất một cách hiệu quả nhất nhằm xác định và thực hiện mục tiêu cụ thể trong quá trình phát triển của doanh nghiệp. Cũng có thể hiểu quản trị kinh doanh là tổng hợp các hoạt động xác định mục tiêu và thông qua những người khác để thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp trong môi trường kinh doanh thường xuyên biến động. Như vậy, có thể hiểu quản trị kinh doanh là tập hợp các hoạt động có liên quan và tương tác mà một chủ thể doanh nghiệp tác động lên tập thể những người lao động trong doanh nghiệp để sử dụng một cách tốt nhất mọi nguồn lực, tiềm năng và cơ hội của doanh nghiệp trong hoạt động kinh doanh nhằm đạt được mục tiêu đề ra theo đúng luật định và thông lệ kinh doanh.

Những cách diễn đạt trên đây về quản trị kinh doanh đều có điểm chung là thể hiện đối tượng của quản trị kinh doanh là tập thể người lao động trong một doanh nghiệp. Quản trị kinh doanh, xét đến cùng chính là quản trị con người và thông qua con người để tác động đến các nguồn lực khác như nguyên vật liệu, công nghệ, cơ sở hạ tầng, thậm chí là các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài doanh nghiệp,... nhằm đạt được mục tiêu đã đề ra.

5.1.2. Mục đích

Mục đích của quản trị kinh doanh là duy trì và thúc đẩy hoạt động kinh doanh nhằm đảm bảo sự tồn tại và vận hành của toàn bộ doanh nghiệp, hướng vào mục tiêu tối đa hóa lợi nhuận. Như vậy, có thể hiểu mục đích của quản trị kinh doanh bao gồm hai vấn đề. Thứ nhất là đảm bảo thực hiện khối lượng công việc nghĩa là tạo ra sản phẩm hoặc cung cấp dịch vụ đạt hiệu quả kinh tế xã hội cao nhất trong khả năng cho phép. Thứ hai là đưa doanh nghiệp ngày càng phát triển vững chắc trong điều kiện môi trường kinh doanh thường xuyên biến động.

5.1.3. Đặc điểm

Đặc điểm của hoạt động quản trị kinh doanh là:

- Hoạt động quản trị kinh doanh được xác định bởi chủ thể bao gồm chủ sở hữu (cá nhân hoặc nhóm người nắm quyền lực kinh tế) có quyền quyết định về tài sản của doanh nghiệp và người điều hành (người trực tiếp sử dụng quyền lực kinh tế) đưa ra các quyết định kinh doanh. Trong nhiều trường hợp, hai chủ thể này có thể đồng nhất tùy thuộc vào cách thức tổ chức hoạt động của doanh nghiệp. Đây là các đối tượng (trực tiếp hoặc gián tiếp) có quyền quyết định các hoạt động quản trị kinh doanh của doanh nghiệp. Đối tượng của quản trị kinh doanh, như đã đề cập ở trên, là thông qua quản trị tập thể những người lao động trong doanh nghiệp để quản trị toàn bộ quá trình kinh doanh cũng như các nguồn lực khác của doanh nghiệp.

- Hoạt động quản trị kinh doanh mang tính liên tục. Như đã đề cập ở trên, nhà quản trị phải tổ chức mọi hoạt động từ khâu đầu tiên đến khâu cuối cùng của toàn bộ quá trình kinh doanh. Để có thể sản xuất ra sản phẩm hoặc cung cấp dịch vụ thỏa mãn yêu cầu của khách hàng và đạt hiệu quả hay mục tiêu mà doanh nghiệp đề ra thì đòi hỏi nhà quản trị phải giám sát mọi hoạt động của quá trình kinh doanh bởi mỗi công đoạn của quá trình này đều tiềm ẩn những cơ hội có thể hạn chế việc thực hiện mục tiêu mà nhà quản trị đã đề ra.

- Hoạt động quản trị kinh doanh mang tính tổng hợp và phức tạp. Tính tổng hợp của hoạt động quản trị kinh doanh thể hiện ở khía cạnh đây là hoạt động kết hợp nhiều chức năng quản trị trong doanh nghiệp như quản trị tài chính, quản trị mua hàng, quản trị chuỗi cung ứng, quản trị nguyên vật liệu, quản trị marketing, quản trị sản xuất và tác nghiệp, quản trị chất lượng, quản trị nhân lực,... Hoạt động quản trị kinh doanh là sự kết hợp hài hòa quản trị các chức năng này nhằm tạo ra sản phẩm hay cung cấp dịch vụ một cách hiệu quả, đảm bảo duy trì và phát triển hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Cũng vì lý do này mà hoạt động quản trị kinh doanh mang tính phức tạp bởi mục tiêu của hoạt động quản trị các chức năng không phải khi nào cũng đồng nhất với nhau. Lựa chọn tối ưu của chức năng này có thể lại ảnh hưởng (mang tính hạn chế) đến việc cố gắng đạt được phương án tối ưu của

chức năng khác. Bên cạnh đó, quản trị kinh doanh gắn với quản trị các hoạt động của con người nên việc hài hòa mục đích của doanh nghiệp với mục đích của các cá nhân hoặc nhóm vốn dĩ không phải khi nào cũng đồng nhất, thậm chí trong nhiều trường hợp mang tính xung đột trực tiếp, cũng góp phần làm cho tính phức tạp của hoạt động này tăng lên.

- Hoạt động quản trị kinh doanh luôn gắn với môi trường và được đòi hỏi là phải luôn thích ứng với sự biến đổi của môi trường. Môi trường ở đây được hiểu là bao gồm cả môi trường bên trong và bên ngoài của doanh nghiệp. Với môi trường bên trong, tức là bao gồm các yếu tố mà bản thân doanh nghiệp có thể kiểm soát được như nguyên vật liệu, nhân lực, công nghệ, cơ sở hạ tầng của doanh nghiệp,... hoạt động quản trị kinh doanh được đòi hỏi là phải phù hợp với những yếu tố này nhằm tạo ra sự kết hợp tốt nhất của các yếu tố bên trong để duy trì và phát triển các hoạt động kinh doanh, đạt mục tiêu mà doanh nghiệp đề ra. Với môi trường bên ngoài, bao gồm các yếu tố như thị trường, thể chế, sự phát triển của nền kinh tế, tiến bộ khoa học công nghệ, yếu tố văn hóa xã hội,... những yếu tố mà doanh nghiệp không kiểm soát được, hoạt động quản trị kinh doanh được đòi hỏi là phải luôn phản ứng phù hợp với sự thay đổi của những yếu tố này nhằm tận dụng những cơ hội, phòng tránh các nguy cơ, từ đó đảm bảo sự tồn tại và phát triển của hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Ngoài ra, tùy từng đặc thù của chủ thể kinh doanh mà hoạt động quản trị kinh doanh có thể có những đặc điểm chung khác. Chẳng hạn như đối với các chủ thể kinh doanh là các doanh nghiệp nhỏ và vừa, các doanh nghiệp đa quốc gia,... hoạt động quản trị kinh doanh, bên cạnh những đặc điểm trên còn có những đặc thù xuất phát từ những đặc thù của doanh nghiệp.

5.2. Cơ sở tổ chức hoạt động quản trị

5.2.1. Quản trị trên cơ sở tuyệt đối hóa ưu điểm của chuyên môn hóa

Xu hướng quản trị kinh doanh truyền thống dựa trên nền tảng tuyệt đối hóa ưu điểm của chuyên môn hóa. Vì vậy, cơ sở để tổ chức quản trị là chuyên môn hóa công việc của từng bộ phận, cá nhân. Tổ chức quản trị theo xu hướng này còn gọi là tiếp cận theo hàng dọc, tức là chuyên môn hóa dựa trên chức năng của các phòng ban, bộ phận và tối ưu hóa việc sử dụng

nguồn lực. Trong mô hình quản trị này, các trưởng bộ phận kiểm soát chặt chẽ các hoạt động của bộ phận hay phòng ban của mình, còn các nhân viên thì am hiểu sâu về công việc mà mình đảm trách. Việc kiểm soát từng bộ phận trong việc thực hiện các chức năng như vậy nhằm tối ưu hóa nguồn lực của tổ chức.

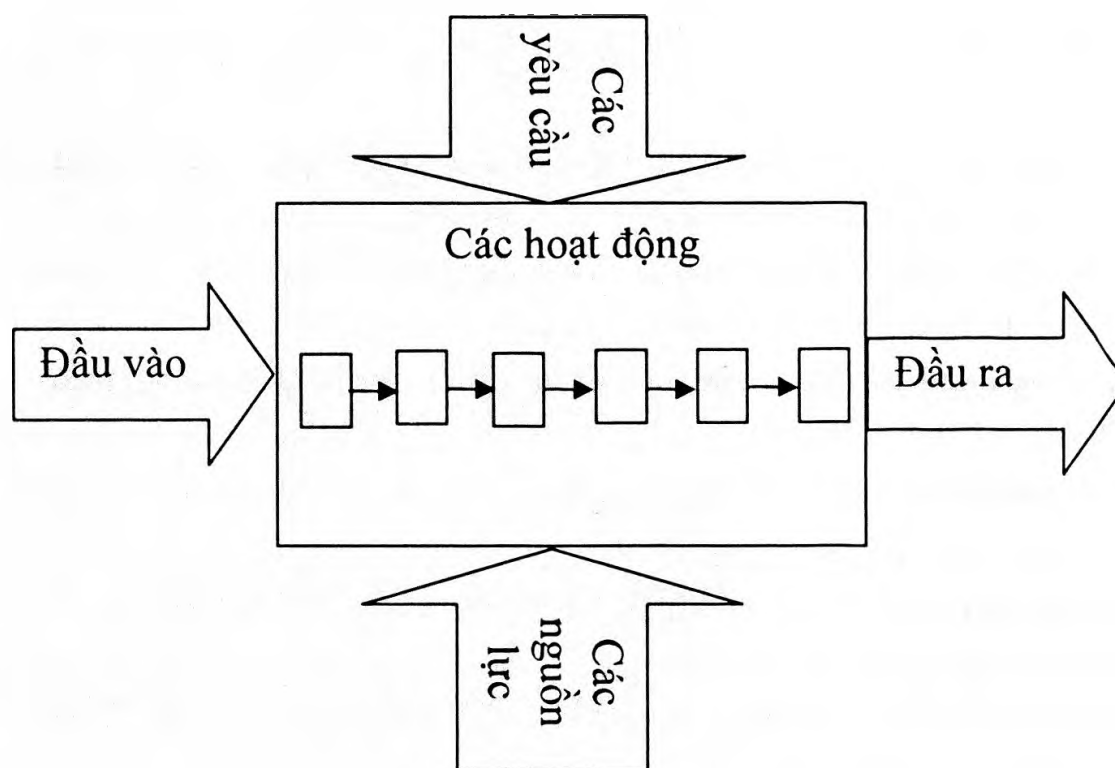
Quản trị kinh doanh truyền thống coi quản trị theo chức năng là không thể thiếu. Có thể hiểu chức năng là một tập hợp các hoạt động (hành động) cùng loại của một hệ thống nào đó. Doanh nghiệp thường có các chức năng hoạt động là tiêu thụ - sản xuất - hậu cần - tài chính - tính toán - quản trị. Chức năng quản trị được hiểu là một tập hợp các hoạt động quản trị cùng loại. Quản trị theo chức năng được thực hiện phổ biến ở các doanh nghiệp quản trị theo kiểu truyền thống.

Thực chất tổ chức quản trị theo chức năng chính là chuyên môn hoá hoạt động quản trị, nên nó có nhiều ưu điểm. Đó là các ưu điểm như: là cách tốt nhất để thực hiện các hoạt động quản trị theo hướng chuyên môn hoá (bộ phận, cá nhân), đảm bảo thực hiện đầy đủ sức mạnh và uy tín của các hoạt động cơ bản, tạo điều kiện thực hiện chặt chẽ hoạt động kiểm tra, tạo điều kiện phát huy thế mạnh hay ưu điểm của mỗi cá nhân, bộ phận, phòng ban từ đó tối ưu hóa các hoạt động ở các vị trí hay bộ phận. Tuy nhiên, quản trị theo xu hướng chuyên môn hóa lại đồng nghĩa với việc chia cắt quá trình. Chuyên môn hóa càng cao thì sự chia cắt quá trình càng lớn. Trong rất nhiều trường hợp, cái lợi do chuyên môn hóa đem lại chưa chắc đã bù đắp được cái hại do sự chia cắt quá trình mà nó gây ra. Chính vì vậy mà quản trị kinh doanh theo xu hướng hiện đại đã ra đời.

5.2.2. Quản trị trên cơ sở đảm bảo tính thống nhất của các quá trình kinh doanh

Quản trị kinh doanh hiện đại không không tuyệt đối hóa ưu điểm của chuyên môn hóa mà lấy tính trọn vẹn của quá trình làm đối tượng, làm cơ sở để tổ chức các hoạt động kinh doanh và quản trị kinh doanh. Theo Tổ chức quốc tế về tiêu chuẩn hóa (International Organization for Standardization-ISO) thì quá trình là tập hợp các hoạt động có quan hệ và tương tác với nhau để biến đầu vào thành đầu ra. Nói ngắn gọn hơn, mọi hoạt động hay tập hợp

các hoạt động sử dụng các nguồn lực để biến đầu vào thành đầu ra có thể xem như một quá trình.



Hình 5.1. Minh họa về quá trình

Nguồn: Jay Heizer and Barry Render, Operations Management (2011), Pearson Education, Inc.

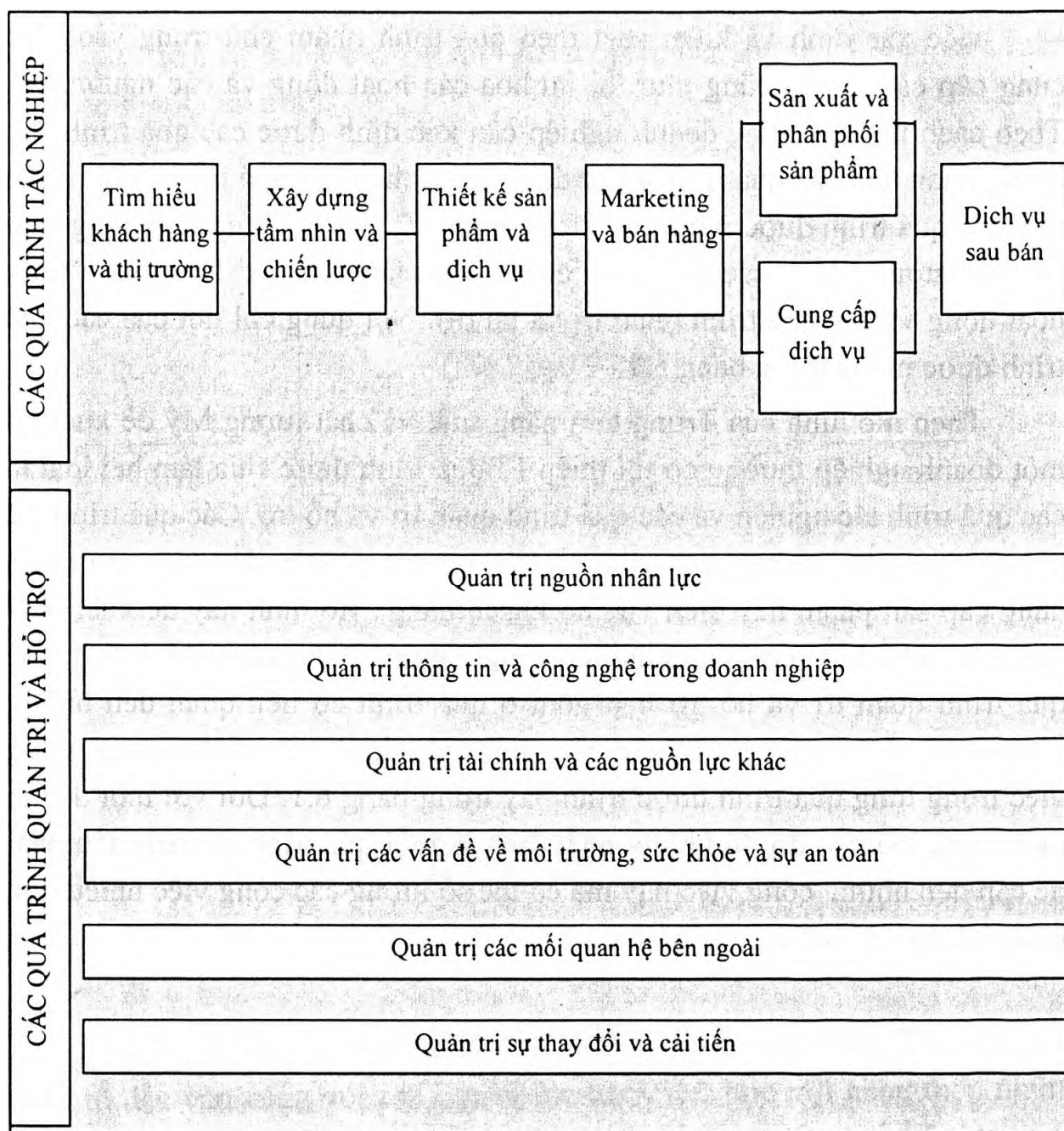
Hình 5.1. mô tả các yếu tố góp phần tạo nên quá trình. Theo đó, các yếu tố đầu vào cùng với các nguồn lực được kết hợp với nhau theo những yêu cầu nhất định thông qua một tập hợp các hoạt động có liên quan và tương tác với nhau sẽ chuyển đầu vào thành đầu ra. Đặc điểm của quá trình là nhấn mạnh vào giá trị gia tăng. Một quá trình thường được xác định thông qua việc xác định giá trị gia tăng mà nó tạo ra là gì. Thông thường, quá trình mang lại các giá trị cho khách hàng bên ngoài, bản thân doanh nghiệp hoặc là các bên hữu quan khác còn việc thực hiện các chức năng theo mô hình quản trị kinh doanh truyền thống không mang lại giá trị một cách rõ ràng như vậy.

Quản trị kinh doanh theo cách tiếp cận dựa trên quá trình còn được gọi là cách tiếp cận theo hàng ngang. Đây là cách thức tổ chức quản trị dựa trên

việc xác định và kiểm soát theo quá trình nhằm chú trọng vào việc cung cấp các giá trị cũng như tối ưu hóa các hoạt động và các nguồn lực. Theo cách tiếp cận này, doanh nghiệp cần xác định được các quá trình của mình, phân loại các quá trình và từ đó quản trị theo các quá trình. Việc phân loại các quá trình được minh họa trong hình 5.2. Theo Trung tâm năng suất và chất lượng Mỹ²¹, các quá trình có thể chia làm hai loại là các quá trình hoạt động và các quá trình quản trị và hỗ trợ. Nội dung chi tiết của các quá trình được mô tả trong bảng 5.1.

Theo mô hình của Trung tâm năng suất và chất lượng Mỹ đề xuất thì một doanh nghiệp thường có tối thiểu 13 quá trình được chia làm hai loại là các quá trình tác nghiệp và các quá trình quản trị và hỗ trợ. Các quá trình tác nghiệp bao gồm những quá trình có liên quan trực tiếp đến việc tạo ra và cung cấp sản phẩm hay dịch vụ cho khách hàng. Mô hình này đề xuất có 7 quá trình phổ biến có liên quan đến công việc này như trong hình 6.2. Các quá trình quản trị và hỗ trợ bao gồm 6 quá trình có liên quan đến những công việc hỗ trợ việc thực hiện các quá trình chính. Chi tiết của các công việc trong từng quá trình được trình bày trong bảng 6.1. Đối với một doanh nghiệp cụ thể nào đó thì không nhất thiết là mỗi quá trình đề xuất đều phải đề cập đến những công việc này mà có thể số lượng các công việc nhiều hơn hoặc ít hơn tùy thuộc.

²¹ American Productivity and Quality Center (APQC)



Hình 5.2. Phân loại quá trình

Nguồn: American Productivity and Quality Center (1992), Process Classification Framework

Số lượng quá trình tùy thuộc vào quyết định của doanh nghiệp. Bảng 5.1. cho thấy một doanh nghiệp có thể có nhiều quá trình hơn là con số 13 như Trung tâm năng suất và chất lượng Mỹ đề xuất. Chẳng hạn, đối với việc tìm hiểu khách hàng và thị trường, một doanh nghiệp có thể có nhiều quá trình bao gồm quá trình tổ chức một cuộc điều tra tìm hiểu nhu cầu của khách hàng, quá trình xử lý dữ liệu khách hàng phản nản, quá trình tổ chức

một cuộc điều tra đo lường sự thỏa mãn của khách hàng, quá trình thu thập thông tin về các nhà cung cấp trên thị trường,...

Hộp 5.1. Ba cách quản lý kém hiệu quả

Làm thế nào để trở thành một nhà quản lý hiệu quả? Vấn đề đơn giản là hãy tránh trở thành một nhà quản lý tồi. Một nhà quản lý tồi thường có ba sai lầm không nên mắc phải, đó là trở thành nhà quản lý độc tài, lười biếng và lạm dụng quyền lực.

Ba điều này rất quan trọng vì thực ra, nếu mắc sai lầm trong quản lý thì tổn hại sẽ rơi vào cả nhà quản lý và công ty của anh ta. Nhà quản lý có thể rơi vào những cạm bẫy mà anh ta rất khó gỡ ra. Vì thế, ngay từ đầu cần thông minh và sáng suốt để tránh mắc phải sai lầm.

Thế nào là nhà quản lý độc tài?

Một trong những sai lầm đầu tiên là bạn trở thành một nhà quản lý độc tài. Khó có nhà quản lý nào lại thừa nhận họ đang chứng tỏ mình là nhà quản lý độc tài. Nhưng liệu có ai thử kiểm tra cách quản lý của chính mình để đảm bảo rằng họ không quá độc tài trong quản lý nhân viên của mình hay không?

Một nhà quản lý độc tài thường là người ít tin tưởng hay thiếu niềm tin ở người khác. Họ thấy không ai còn có thể hơn họ trong công việc nào đó và khó có thể làm tốt hơn họ. Do vậy họ đã không thành công trong giao phó việc cho cấp dưới. Khi giao phó cho nhân viên một việc nào đó thì họ thường đóng góp ý kiến từng chút một vào công việc đó và thường xuyên kiểm tra đi kiểm tra lại để đảm bảo rằng công việc đó hoàn tất theo ý muốn của mình. Thời gian quản lý nhân viên của họ quá chặt chẽ dẫn tới sự kém chất lượng trong sản xuất.

Nhà quản lý này cũng ít quan tâm tới nguyện vọng của nhân viên. Trong khi ở các doanh nghiệp hiện nay, các nhân viên đều muốn có sự tự do cá nhân. Những nhân viên này có trình độ nhất định và họ cũng muốn áp dụng kiến thức mà họ đã học được vào công việc. Nhưng nhà quản lý lại ít tạo cho họ có cơ hội đó thì họ sẽ làm thoái chí nhân viên của mình.

Với các nhà quản lý độc tài, các nhân viên không được sử dụng hết kiến thức, tài năng và năng lực chuyên môn. Vì vậy họ thấy bất mãn. Nhưng tệ hơn là ngay chính nhà quản lý độc tài cũng mất đi nhiều cơ hội để trau dồi nghề nghiệp của mình. Một nhà quản lý như vậy có thể làm công ty mất đi nhân viên tài năng và giảm năng suất trong sản xuất.

Để tránh trở thành một nhà quản lý độc tài, bạn hãy phải đặt niềm tin ở người khác, nhất là những người làm việc cho bạn. Để có thể tin cậy họ thì nên tìm hiểu những nhân viên làm việc cho mình, biết được những điểm yếu và điểm mạnh của bạn. Cần giao phó công việc dựa trên các điểm yếu và điểm mạnh này. Cần cho nhân viên của bạn học những nghiệp vụ mà họ cần. Nên biết công việc đó yêu cầu như thế nào và tuyển đúng nhân viên có thể đảm nhận tốt công việc đó. Cần chọn lựa kỹ càng người sắp thay thế vị trí của bạn và lập tức huấn luyện họ.

Cũng nên nhận ra rằng công việc không thể hoàn tất khi bạn làm chỉ có một mình. Khi giao việc cho nhân viên, cần hiểu rằng ủy quyền một cách hiệu quả cũng có nghĩa là chấp nhận những biến cố ngoài ý muốn có thể kèm theo. Nhà quản lý có thể không nhận được kết quả như mong đợi nhưng cần phải chấp nhận nó và chấp nhận những sai phạm đã xảy ra.

Nhà quản lý lười biếng là gì?

Một cách thức quản lý khác cũng dẫn đến sai lầm, đó là trở thành nhà quản lý lười biếng. Người này luôn đùn đẩy mọi công việc cho nhân viên của mình. Họ có khuynh hướng đưa cho nhân viên của mình mọi công việc để có thời gian rảnh. Kết quả là các nhân viên phải làm việc quá nhiều nên họ thường nói với cấp trên rằng: đó chẳng phải là công việc của họ, nó không có trong bản hợp đồng lao động, trong khi chất lượng công việc lại rất thấp.

Với nhà quản lý lười biếng thì nhân viên ngày càng làm những công việc ngoài khả năng chuyên môn của họ và họ cũng chẳng bỏ ra một khoảng thời gian nào để bồi dưỡng thêm nghiệp vụ cho nhân viên. Để tránh thành nhà quản lý lười biếng, bạn cần luôn luôn lập một bản kế hoạch bao gồm cả những dự án ngắn hạn và dài hạn kèm theo thời gian thực hiện. Bạn cần triển khai những công việc sao cho thật tốt, cố gắng học hỏi những cách thức quản lý tốt.

Bạn cũng nên lập kế hoạch cho công việc kế tiếp bằng cách làm việc để đạt được nó. Nên nhớ rằng bạn đang bị theo dõi và đánh giá bởi những người khác.

Một cách quản lý sai lầm thứ ba mà không ít người mắc phải, đó là trở thành một nhà quản lý quá lạm dụng quyền hành. Thường những người này còn trẻ. Họ ít nhạy bén trong cách quản lý cũng như thất bại trong việc tìm hiểu môi trường làm việc mới.

Nhà quản lý lạm dụng quyền lực

Nhà quản lý này thường cho rằng việc mình làm là một nhiệm vụ được giao và ít khi đưa ra lời giải thích. Nhân viên không những cảm thấy bức tức mà họ sẽ còn nghĩ ra cách để cản trở công việc mà những người này thấy khó lòng có thể đạt hiệu quả 100%. Vậy là sẽ dẫn đến thất bại khi một nhà quản lý lạm dụng quyền lực phân công công việc. Nên nhớ rằng những ai quá lạm dụng quyền hành của mình đều sớm bị sa thải. Chính họ cũng thấy bản thân mình không thể thích nghi với môi trường làm việc hiện tại.

Điều tệ hại nhất là mối quan hệ giữa người này với thành viên trong công ty và thỉnh thoảng là cả các thành viên ngoài công ty cũng không hài lòng. Quyền hành chung của tập thể sẽ biến thành quyền hành cá nhân của họ. Chính từ đó họ có thể thu về nhiều lợi ích cho bản thân mình, chứ không phải cho công ty.

Để tránh trở thành một nhà quản lý lạm dụng quyền hành, bạn cần hiểu rằng quyền lực này là áp dụng cho công ty chứ không phải cho riêng cá nhân bạn. Nên có suy nghĩ về người quản lý quá áp dụng quyền lực trước kia của mình vào cảm nhận về người đó như thế nào. Bạn cũng nên nghĩ đến việc trao quyền hành cho tất cả các nhân viên chứ không phải chỉ cho riêng cá nhân mình. Nên nhìn xa trông rộng và cần biết rằng chính mình đang cần các nhân viên mà mình đã từng tạo ra khoảng cách không thân thiện với họ.

Cuối cùng, các nhà quản lý cần phải hiểu rõ về môi trường đa dạng nơi mà họ đang làm việc. Quản lý tính đa dạng một cách hiệu quả đòi hỏi nhà quản lý phải năng động và sáng tạo. Chìa khóa để thành công trong quản lý trước tiên là nhà quản lý cần nhận biết được những nét khác nhau trong môi trường làm việc và từ đó có cách thức đối xử thích ứng nhất.

Minh Đức - Thời báo Kinh tế Việt Nam (25/07/2003)

Bên cạnh việc lấy tính trọn vẹn của quá trình làm cơ sở để tổ chức các hoạt động quản trị kinh doanh, quản trị kinh doanh hiện đại còn nhấn mạnh vào việc thống nhất các quá trình. Nếu như với quản trị kinh doanh truyền thống, điểm hạn chế của xu hướng quản trị này là tập trung vào chuyên môn hóa do đó không nhìn nhận được tính thông suốt của các quá trình, hay nói một cách khác đi, là chia cắt quá trình thì quản trị kinh doanh hiện đại nhấn mạnh vào việc xác định các mối quan hệ tương tác giữa các quá trình. Theo xu hướng này, một vị trí, bộ phận, phòng ban không chỉ thực hiện các công việc theo chiều dọc nghĩa là chuyên thông tin lên cấp cao hơn hoặc thấp hơn mà còn phải quan tâm đến các mối quan hệ tương tác đối với các vị trí, bộ phận, phòng ban khác. Một công đoạn trong một quá trình hoặc một quá trình, có thể liên kết sang một hoặc nhiều công đoạn hoặc quá trình khác trong doanh nghiệp. Điều này đòi hỏi các vị trí, bộ phận, phòng ban không chỉ nắm vững chuyên môn nghiệp vụ của mình mà còn phải hiểu biết về công việc có liên quan ở một mức độ nhất định để có thể xử lý được các công việc phát sinh.

Xu hướng quản trị kinh doanh hiện đại có nhiều ưu điểm, trong đó đáng đề cập đến nhất là tăng cường tính hiệu quả của việc tạo ra các giá trị. Thông qua việc kiểm soát theo quá trình và nhấn mạnh vào sự tương tác giữa các quá trình, mọi hoạt động trong doanh nghiệp được nhìn nhận rõ hơn, thực hiện đồng bộ hơn, mang lại hiệu quả cao hơn, dẫn đến việc thực hiện các mục tiêu tốt hơn. Tuy nhiên, điểm hạn chế của quản trị kinh doanh theo xu hướng này là không dễ thực hiện, trong đó, điều không dễ thực hiện nhất chính là việc chuẩn hóa các quá trình trong doanh nghiệp và việc trao đổi thông tin giữa các chủ thể thực hiện hoạt động là các vị trí, bộ phận, phòng ban. Đây cũng chính là lý do cho sự phát triển ngày càng mạnh mẽ của hệ thống mạng máy tính nội bộ (LAN²²), hệ thống email nội bộ và hệ thống hoạch định nguồn lực doanh nghiệp (ERP²³) trong thời gian gần đây. Những công cụ này đều nhằm mục đích làm sáng tỏ những “giao lộ” thông tin giữa các vị trí, bộ phận, phòng ban của doanh nghiệp.

²² LAN: Local Area Network

²³ ERP: Enterprise Resource Planning

5.3. Các nguyên tắc cơ bản

5.3.1. Cơ sở hình thành các nguyên tắc

Việc kinh doanh cũng giống như thực hiện các hoạt động khác, các nhà quản trị phải tuân thủ đúng các qui luật hoặc qui định thì các hoạt động kinh doanh mới đạt kết quả như mong muốn. Nguyên tắc quản trị kinh doanh là các qui tắc chỉ đạo những tiêu chuẩn hành vi mà chủ doanh nghiệp và các nhà quản trị phải tuân thủ trong quá trình quản trị kinh doanh. Nguyên tắc mang tính bắt buộc. Việc hiểu và vận dụng các nguyên tắc quản trị kinh doanh có ý nghĩa đặc biệt đối với công việc của các nhà quản trị như Fayol đã từng nói “Nếu không có nguyên tắc thì người ta sẽ lâm vào tình trạng tối tăm và hỗn loạn,... Nguyên tắc là ngọn đèn pha có thể giúp con người nhận rõ phương hướng”²⁴.

Các nguyên tắc quản trị do con người đặt ra nhưng không phải do sự suy nghĩ chủ quan mà do các hoạt động kinh doanh được thực hiện trong một môi trường chịu chi phối bởi những qui luật khách quan. Bản thân các chủ doanh nghiệp hoặc các nhà quản trị không kiểm soát được những qui luật này mà còn chịu sự chi phối của chúng.

Bảng 5.1. Nội dung của các quá trình

<i>Loại quá trình</i>	<i>Tên quá trình bộ phận</i>	<i>Nội dung của quá trình</i>
CÁC QUÁ TRÌNH TÁC NGHIỆP	Tìm hiểu khách hàng và thị trường	- Tìm hiểu nhu cầu và kỳ vọng của khách hàng; - Đo lường sự thỏa mãn của khách hàng - Tìm hiểu sự thay đổi trên thị trường
	Xây dựng tầm nhìn và chiến lược	- Tìm hiểu về môi trường bên ngoài - Xác định ngành nghề kinh doanh và chiến lược của doanh nghiệp - Thiết kế cơ cấu tổ chức - Xây dựng các mục tiêu
	Thiết kế sản phẩm và hoặc dịch vụ	- Phát triển sản phẩm và các kế hoạch - Thiết kế mới hoặc cải tiến sản phẩm và dịch vụ - Đánh giá sản phẩm hoặc dịch vụ mới - Chuẩn bị sản xuất - Kiểm soát quá trình phát triển sản phẩm hoặc dịch vụ

²⁴ Nguyễn Cảnh Chất (dịch và biên soạn): Tinh hoa quản lý, NXB Lao động - xã hội, 2002, trang 61

<i>Loại quá trình</i>	<i>Tên quá trình bộ phận</i>	<i>Nội dung của quá trình</i>
	Marketing và bán hàng	– Marketing sản phẩm/dịch vụ ở thị trường mục tiêu – Xử lý các đơn hàng của khách hàng
	Sản xuất	– Lên kế hoạch mua các nguyên phụ liệu – Sản xuất – Phân phối sản phẩm – Kiểm soát quá trình sản xuất và phân phối sản phẩm
	Cung cấp dịch vụ	– Lên kế hoạch các nguồn lực cần thiết – Đảm bảo đội ngũ nhân viên có các kỹ năng cần thiết – Cung cấp dịch vụ cho khách hàng – Kiểm soát chất lượng của dịch vụ
	Thực hiện dịch vụ sau bán	– Cung cấp dịch vụ sau bán – Giải quyết các yêu cầu phát sinh của khách hàng
CÁC QUÁ TRÌNH QUẢN TRỊ VÀ HỖ TRỢ	Quản trị nguồn nhân lực	– Xây dựng chiến lược và kế hoạch quản trị nhân lực – Tuyển dụng, đào tạo và phát triển nhân viên, kết quả làm việc, khen thưởng và công nhận, sự hài lòng, sự tham gia, mối quan hệ người quản lý và nhân viên – Phát triển hệ thống thông tin nguồn nhân lực
	Quản trị thông tin và công nghệ trong doanh nghiệp	– Xây dựng kế hoạch quản trị nguồn nhân lực – Phát triển hệ thống hỗ trợ doanh nghiệp – Triển khai và kiểm soát tính bảo mật của hệ thống – Quản trị việc lưu trữ thông tin
	Quản trị tài chính và các nguồn lực khác	– Quản trị nguồn tài chính, xử lý các giao dịch kế toán tài chính, báo cáo, kiểm toán nội bộ, vấn đề về thuế – Quản trị các nguồn lực hữu hình khác
	Quản trị các vấn đề về môi trường, sức khỏe và sự an toàn	– Xây dựng chiến lược quản lý môi trường – Tuân thủ pháp luật và các qui định – Đào tạo nhân viên về sự an toàn trong công việc – Thực thi các chương trình ngăn ngừa ô nhiễm – Cung cấp các điều kiện làm việc đảm bảo sức khỏe và sự an toàn cho các thành viên trong doanh nghiệp – Đào tạo nhân viên về cách thức làm việc an toàn
	Quản trị các mối quan hệ bên ngoài	– Xây dựng mối quan hệ với các bên hữu quan – Xây dựng mối quan hệ với cộng đồng – Quan tâm đến các vấn đề pháp luật và đạo đức
	Quản trị sự thay đổi và cải tiến	– Đo lường năng lực của doanh nghiệp – Đánh giá chất lượng, so sánh với các tổ chức khác – Cải tiến các quá trình và hệ thống

Nguồn: Trung tâm năng suất và chất lượng Mỹ

Hệ thống nguyên tắc phải được hình thành dựa trên những căn cứ hay ràng buộc nào đó. Đối với hoạt động quản trị kinh doanh, do đặc thù của mình mà các nguyên tắc quản trị kinh doanh được hình thành dựa trên những căn cứ cụ thể bao gồm:

Thứ nhất, hệ thống mục tiêu của doanh nghiệp

Sự phân biệt lớn nhất là phân chia toàn bộ các doanh nghiệp thành doanh nghiệp kinh doanh và doanh nghiệp công ích. Mục tiêu của doanh nghiệp công ích là tối đa hóa lợi ích xã hội; mục tiêu này chi phối việc hình thành các nguyên tắc ở doanh nghiệp công ích. Với các doanh nghiệp kinh doanh - đối tượng nghiên cứu của môn học này - mặc dù có nhiều quan điểm song có thể nói trong hệ thống mục tiêu của doanh nghiệp kinh doanh thì mục tiêu bao trùm, lâu dài là tối đa hóa lợi nhuận (ròng). Tối đa hóa lợi nhuận chi phối việc hình thành các nguyên tắc hoạt động và nguyên tắc quản trị ở các doanh nghiệp kinh doanh.

Mục tiêu của doanh nghiệp chính là trạng thái mà doanh nghiệp muốn đạt được trong một khoảng thời gian nhất định nào đó. Hệ thống mục tiêu bao gồm mục tiêu dài hạn, trung hạn hoặc ngắn hạn, trong đó mỗi loại lại bao gồm mục tiêu chung của doanh nghiệp, mục tiêu bộ phận và mục tiêu riêng của các cá nhân. Giữa mục tiêu dài hạn, mục tiêu trung hạn và mục tiêu ngắn hạn cần có sự thống nhất nhưng giữa mục tiêu chung, các mục tiêu bộ phận và mục tiêu riêng của các cá nhân có thể có sự thống nhất hoặc mâu thuẫn với nhau. Một doanh nghiệp càng có qui mô lớn thì hệ thống mục tiêu càng phức tạp và sự mâu thuẫn lẫn nhau giữa các cấp mục tiêu càng có khả năng xảy ra.

Một doanh nghiệp cần xác định hệ thống mục tiêu của mình trong khoảng thời gian xác định nào đó và chính hệ thống mục tiêu này góp phần hình thành nên căn cứ của các nguyên tắc quản trị kinh doanh mà các nhà quản trị tuân thủ. Hệ thống mục tiêu được xác định càng rõ ràng hợp lý thì các hoạt động quản trị kinh doanh càng có điều kiện thuận lợi để thực hiện và có khả năng đạt hiệu quả càng cao bởi các hoạt động quản trị có mục tiêu làm định hướng phấn đấu. Hay nói một cách khác, hệ thống mục tiêu của doanh nghiệp tạo ra sự hỗ trợ và định hướng đối với tiến trình quản trị kinh doanh và chính hệ thống này là cơ sở để đo lường mức độ hoàn thành công

việc. Nếu một doanh nghiệp không xác định được mục tiêu của mình, hoặc xác định mục tiêu một cách không rõ ràng, không hợp lý thì hoạt động của nó giống như chuyên đi không đích đến.

Thứ hai, các qui luật khách quan

Qui luật là những mối liên hệ bản chất, tất nhiên, phổ biến, bền vững thường xuyên lặp đi lặp lại của các sự vật và hiện tượng trong những điều kiện nhất định nào đó. Qui luật do con người đặt tên nhưng không phải do con người tạo ra mà nó tự hình thành do các điều kiện khách quan. Khi có đầy đủ các điều kiện khách quan thì qui luật tất yếu hoạt động mà dù muốn hay không con người cũng phải chấp nhận. Trong cuộc sống hàng ngày, các qui luật đan xen vào nhau tạo thành một hệ thống thống nhất. Tuy nhiên, khi xem xét mỗi vấn đề hoặc phạm vi, lĩnh vực, hoạt động riêng biệt nào đó thì thường chỉ có một hoặc một số qui luật quan trọng chi phối đối tượng này.

Đối với hoạt động quản trị kinh doanh, do đây là một hoạt động tổng hợp, phức tạp và có liên quan đến con người nên hoạt động này chịu sự tác động của nhiều loại quy luật mà đáng kể trong số đó là các qui luật kinh tế và các qui luật tâm lý.

Qui luật kinh tế là những mối liên hệ bản chất, tất nhiên, phổ biến, bền vững thường xuyên lặp đi lặp lại của các sự vật và hiện tượng kinh tế trong những điều kiện nhất định nào đó. Các qui luật kinh tế hoạt động mang tính khách quan, không phụ thuộc vào ý chí và sự nhận thức chủ quan của con người. Cho dù con người có nhận thức được hay không thì những qui luật này vẫn tồn tại. Tuy nhiên, qui luật kinh tế có tính lịch sử, nghĩa là chúng chỉ tồn tại trong những điều kiện lịch sử nhất định nào đó.

Qui luật khan hiếm

Qui luật kinh tế phổ biến, tồn tại trong mọi hình thái kinh tế - xã hội như qui luật khan hiếm nguồn lực,... Qui luật khan hiếm nguồn lực cho rằng sự khan hiếm xảy ra vì nhu cầu và mong muốn của con người tăng lên vô hạn trong khi các nguồn lực đáp ứng nhu cầu lại mang tính hữu hạn. Như vậy, xã hội không có đủ nguồn lực để sản xuất ra hàng hóa đáp ứng mọi nhu cầu của con người. Sự khan hiếm còn hàm ý rằng không thể theo đuổi nhiều mục tiêu với cùng một số các nguồn lực hữu hạn sẵn có mà người ta phải đánh đổi các mục tiêu. Vận dụng qui luật này trong quản trị kinh doanh đặt

ra yêu cầu đối với nhà quản trị về việc lựa chọn mục tiêu kinh doanh khi các nguồn lực để sản xuất sản phẩm hoặc dịch vụ là hữu hạn. Câu trả lời cho câu hỏi sản xuất cái gì, sản xuất như thế nào và sản xuất cho ai luôn luôn được đưa ra căn cứ vào qui luật về sự khan hiếm. Trong quá trình đưa ra các quyết định kinh doanh cụ thể như lựa chọn đối tượng khách hàng mục tiêu, tìm kiếm thị trường ngách, tái cơ cấu doanh nghiệp, sử dụng lao động, qui luật về sự khan hiếm nguồn lực luôn là cơ sở để đưa ra các quyết định.

Các nguyên tắc mà doanh nghiệp muốn thiết kế phải nhằm hướng hành vi của mọi bộ phận, cá nhân phù hợp với qui luật khan hiếm; phải chú ý trước hết đến tiết kiệm các nguồn lực khan hiếm mà doanh nghiệp đang hoặc sắp phải đối mặt. Chẳng hạn, cần những nguyên tắc nào trong sử dụng nguồn nhân lực để đối phó với thực trạng khan hiếm nguồn nhân lực có chất lượng cao?

Qui luật cung cầu

Qui luật cung cầu là qui luật của nền kinh tế thị trường cho rằng qua sự điều chỉnh của thị trường, một mức giá cân bằng (còn gọi là mức giá thị trường) và một lượng giao dịch hàng cân bằng (lượng cung cấp bằng lượng cầu) sẽ được xác định. Qui luật cung cầu được xây dựng trên những tiên đề sau:

- Cầu là nhu cầu có khả năng thanh toán của xã hội về một loại sản phẩm hay dịch vụ nào đó trên thị trường ở các mức giá khác nhau trong một khoảng thời gian nhất định. Cầu cá nhân là cầu của một cá thể hay gia đình. Khi cầu của toàn thể các cá thể hay gia đình về một mặt hàng trong một nền kinh tế gộp lại sẽ có cầu thị trường. Số lượng cầu về hàng hóa là số lượng hàng hóa mà người mua có khả năng mua và sẵn sàng mua ở một mức giá trong một thời kỳ nào đó.

Cầu có liên quan đến nhu cầu nhưng không đồng nhất với nhu cầu. Quy mô của cầu phụ thuộc vào các yếu tố: giá của hàng hóa, thu nhập, thị hiếu, giá của các hàng hóa có liên quan, số lượng người tiêu dùng, các kỳ vọng; trong đó, giá cả hàng hóa là yếu tố có ý nghĩa đặc biệt quan trọng.

- Cung về một loại sản phẩm hay dịch vụ là tổng số sản phẩm hay dịch vụ mà các chủ thể kinh tế đưa ra bán trên thị trường ở các mức giá khác nhau trong một khoảng thời gian nhất định. Cung bao gồm cả hàng hoá bán

được và hàng hoá chưa bán được. Lượng cung của một mặt hàng được chào bán với một mức giá thị trường hiện hành, ở mức giá nhất định của các yếu tố sản xuất và trình độ kỹ thuật nhất định, với những quy chế nhất định của chính phủ, kì vọng về giá, thời tiết gọi là số cung hay lượng cung. Tổng tất cả các lượng cung về một mặt hàng bởi tất cả những người bán trong một nền kinh tế gọi là cung thị trường.

Qui mô của cung phụ thuộc vào các yếu tố như giá, công nghệ, giá cả của các yếu tố đầu vào, chính sách thuế, số lượng các nhà sản xuất, các kỳ vọng của nhà sản xuất về thị trường,...

Qui luật cung cầu qui định khi hàng hoá được bán trên một thị trường mà lượng cầu về hàng hoá lớn hơn lượng cung thì sẽ có xu hướng làm tăng giá hàng hóa. Nhóm người tiêu dùng có khả năng chi trả cao hơn sẽ đẩy giá của thị trường lên. Ngược lại giá sẽ có xu hướng giảm nếu lượng cung vượt quá lượng cầu. Cơ chế điều chỉnh về giá và lượng này giúp thị trường chuyển dịch dần đến điểm cân bằng, tại đó sẽ không còn áp lực gây ra thay đổi về giá và lượng nữa. Tại điểm cân bằng này người sản xuất sẽ sản xuất ra gần bằng lượng mà người tiêu dùng muốn mua.

Vận dụng qui luật cung cầu giúp nhà quản trị đưa ra quyết định của việc có hay không tiếp tục đầu tư hay tiến hành một hoạt động sản xuất kinh doanh nào đó căn cứ vào tình trạng cân bằng cung cầu trên thị trường. Khi lượng cung nhỏ hơn lượng cầu trên thị trường, có nhiều khách hàng sẵn sàng trả giá để có được hàng hóa và cơ hội bán hàng vẫn còn thì nhà quản trị có thể thường có xu hướng mở rộng hoặc duy trì sản xuất. Ngược lại, khi cung lớn hơn cầu, có nhiều hàng hóa được sản xuất nhưng chưa có người mua thì nhà quản trị có thể thường có xu hướng thu hẹp sản xuất.

Qui luật cung cầu cũng chính là lý do mà các nhà quản trị phải thường xuyên nghiên cứu nhu cầu thị hiếu, sở thích của người tiêu dùng, dự đoán sự thay đổi của cầu, phát hiện nhu cầu mới... để cải tiến chất lượng, hình thức, mẫu mã cho phù hợp, đồng thời phải quảng cáo để kích thích cầu.

Khi nghiên cứu để thiết kế các nguyên tắc hoạt động cũng như các nguyên tắc quản trị doanh nghiệp cần chú ý phù hợp với sự vận động của qui luật cung cầu: hướng mọi bộ phận, cá nhân vào đáp ứng sản phẩm/dịch vụ tuân thủ nguyên lý cung - cầu thị trường. Các nguyên tắc đầu tư hoặc

không có, hoặc có nhưng không chuẩn trong lĩnh vực đầu tư của nhiều tập đoàn kinh tế hoặc tổng công ty nhà nước những năm qua đã dẫn đến sự đổ bể hàng loạt công trình như vừa xây dựng xong nhà máy xi măng, mía đường đã lỗ vốn hoặc lỗ vốn triền miên phải ngừng hoạt động hoặc sự hoạt động kém hiệu quả của các công trình đầu tư do cung vượt cầu là các ví dụ điển hình thuộc lĩnh vực này.

Qui luật tối đa hóa lợi nhuận

Qui luật tối đa hóa lợi nhuận là qui luật vận động trong nền kinh tế thị trường. Nội dung của qui luật này qui định đã là người sản xuất tham gia vào thị trường đều hành động nhằm mục tiêu tối đa hóa lợi nhuận. Mục tiêu bao trùm, lâu dài của mọi doanh nghiệp kinh doanh là tối đa hóa lợi nhuận. Lợi nhuận cao chi phối hành vi của người sản xuất quyết định đầu tư và điều chỉnh việc sản xuất cái gì, sản xuất như thế nào và sản xuất cho ai?

Theo qui luật tối đa hóa lợi nhuận, người kinh doanh chỉ đầu tư kinh doanh vào những lĩnh vực hoặc sản xuất và/hoặc cung cấp những sản phẩm/dịch vụ có khả năng đem lại lợi nhuận cao trong khi nền kinh tế quốc dân lại cần đủ loại sản phẩm/dịch vụ đáp ứng những nhu cầu rất đa dạng và phong phú của con người. Chính vì thế, nhà nước cần đầu tư vào những ngành, lĩnh vực mà người sản xuất lại không thể hoặc không muốn làm.

Có thể khẳng định mọi người sản xuất đầu tư kinh doanh đều nhằm đem lại số tiền ngày càng nhiều và càng nhiều, càng tốt. Tuy nhiên, sự chi phối của qui luật tối đa hóa lợi nhuận lại mang sắc thái khác nhau đối với những người sản xuất khác nhau: người sản xuất có trình độ nhận thức cao ra các quyết định có liên quan nhằm vào tối đa hóa lợi nhuận dài hạn; ngược lại, người sản xuất có trình độ nhận thức hạn chế lại chú ý nhiều tới các quyết định có liên quan tới đầu tư và sản xuất trên cơ sở lợi nhuận ngắn hạn.

Vấn đề là các nguyên tắc hoạt động và nguyên tắc quản trị phải đặt ra theo hướng chi phối hành vi của mọi bộ phận, cá nhân vào mục tiêu tối đa hóa lợi nhuận dài hạn của doanh nghiệp. Chẳng hạn, trong sử dụng nguồn nhân lực cao cấp cần đặt ra và trả lời câu hỏi liệu có đem lại lợi nhuận dài hạn cho doanh nghiệp nếu xây dựng nguyên tắc sử dụng giám đốc theo nhiệm kỳ? Cũng hoàn toàn tương tự, liệu bản thân doanh nghiệp và toàn bộ

nền kinh tế quốc dân có sức mạnh nếu không có nguyên tắc hành động hợp lý, cho phép doanh nghiệp kinh doanh lỗ vốn dài dài vẫn được phép tồn tại?

Qui luật tối đa hóa lợi ích

Trong khi người sản xuất nhằm vào mục tiêu tối đa hóa lợi nhuận thì người tiêu dùng lại có mục tiêu tối đa hóa lợi ích. Mọi quyết định tiêu dùng của người tiêu dùng đều nhằm mục tiêu tối đa hóa lợi ích của mình.

Lợi ích cao chi phối hành vi của người mua: chi phối người mua nào đó quyết định mua hàng gì, mua vào lúc nào và mua của ai? Theo qui luật tối đa hóa lợi ích, người mua chỉ mua sản phẩm/dịch vụ nào đó nếu hành vi mua đó đem lại cho họ lợi ích tối đa. Đây chính là cơ sở để doanh nghiệp xây dựng nguyên tắc ứng xử với khách hàng. Tuy nhiên, sự chi phối của qui luật tối đa hóa lợi ích lại cần điều kiện nhất định: nền tảng thị trường cho phép họ tự do lựa chọn. Chính vì vậy, nền kinh tế thị trường hay nền kinh tế thị trường có sự can thiệp của nhà nước đều cần dựa trên và tạo ra cơ sở: “trăm người bán, vạn người mua”. Điều này cũng lý giải vì sao ngày nay ở nước ta các doanh nghiệp chưa chú trọng đến các nguyên tắc ứng xử khách hàng theo nguyên lý tối đa hóa lợi ích.

Lợi ích chi phối hành vi của người lao động trong doanh nghiệp: người lao động hành động theo sự chi phối của qui luật lợi ích.

Vấn đề là các nguyên tắc hoạt động và nguyên tắc quản trị phải đặt ra theo hướng chi phối hành vi của mọi bộ phận, cá nhân không chỉ đáp ứng mục tiêu tối đa hóa lợi ích của người tiêu dùng mà còn đáp ứng mục tiêu tối đa lợi ích của người lao động. Chẳng hạn, sẽ đừng mong tạo ra động lực lao động nếu doanh nghiệp không xây dựng và tuân thủ triệt để nguyên tắc phân phối theo lao động và gắn liền với nó là nguyên tắc kết hợp phân phối theo lao động với giải quyết hợp lý các vấn đề xã hội khác trong doanh nghiệp.

Qui luật cạnh tranh

Qui luật cạnh tranh là một qui luật của nền kinh tế thị trường. Nội dung của qui luật này cho rằng các chủ thể tham gia vào thị trường phải dùng mọi biện pháp để chiếm ưu thế thị trường tiêu thụ sản phẩm/dịch vụ nhờ đó thu được lợi nhuận cao nhất trong phạm vi cho phép. Để có thể cạnh tranh được trên thị trường thì nhà quản trị có thể lựa chọn các cách thức như giảm bớt chi phí lao động của doanh nghiệp; khác biệt hóa sản phẩm của

mình để đáp ứng nhu cầu của khách hàng mà các nhà cung cấp khác không thể làm được; làm cho sản phẩm của mình có tính ưu việt, có chất lượng tốt hơn các sản phẩm cùng loại với những tính năng và công dụng vượt trội; thậm chí là sử dụng các sức ép về kinh tế để độc chiếm hoặc chiếm ưu thế trên thị trường;...

Qui luật cạnh tranh chỉ chấp nhận doanh nghiệp mạnh, loại mọi doanh nghiệp yếu khỏi thị trường. Vì thế, vận dụng qui luật cạnh tranh trong quản trị kinh doanh đưa ra yêu cầu đối với việc liên tục đổi mới và nâng cao năng lực cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ trong kinh doanh bởi doanh nghiệp nào chậm đổi mới tất yếu sẽ bị “thua” trong cạnh tranh và sẽ bị đối thủ vượt lên trước. Qui luật cạnh tranh đặt ra yêu cầu đối với các nhà quản trị trong việc nghiên cứu tận dụng các tiềm năng, thế mạnh của mình, đồng thời hạn chế các rủi ro, khó khăn có thể gặp phải để tìm ra những chiến lược kinh doanh có hiệu quả.

Các nguyên tắc hoạt động và nguyên tắc quản trị phải đặt ra theo hướng chi phối hành vi của mọi bộ phận, cá nhân của doanh nghiệp theo hướng làm cho bản thân cá nhân hoặc bộ phận ngày càng hoạt động có hiệu quả hơn.

Các qui luật tâm lý

Bên cạnh những qui luật kinh tế nêu trên, những qui luật tâm lý cũng có ý nghĩa quan trọng đối với việc hình thành các nguyên tắc quản trị. Thực tế đã chỉ rõ, nếu con người làm việc trong môi trường tâm lý tốt lành (vui vẻ, phấn khởi, mọi người hợp tác giúp đỡ lẫn nhau,...) thì năng suất có xu hướng cao hơn so với làm việc trong môi trường nặng nề, ức chế. Vì vậy, hiểu về các qui luật tâm lý trong kinh doanh có ý nghĩa đặc biệt quan trọng trong việc tạo ra một môi trường tâm lý tốt lành. Đối với việc quản trị các nhân viên bên trong doanh nghiệp, các nhà quản trị cần nắm rõ các đặc điểm tâm lý cá nhân của các nhân viên như xu hướng, tính khí, tính cách và năng lực của các cá nhân. Việc nắm rõ những đặc điểm tâm lý này giúp các nhà quản trị ứng xử khác nhau đối với mỗi cá nhân nhằm đạt được hiệu quả quản trị tốt nhất. Chẳng hạn như ứng xử với người có tính khí nóng khác so với những người có tính khí linh hoạt, tính khí trầm, tính khí ưu tư,...

Đối với việc quản trị quan hệ khách hàng, việc hiểu về tâm lý khách hàng có ý nghĩa đặc biệt quan trọng. Tâm lý khách hàng là sự phản ánh vào bộ óc của khách hàng quá trình hình thành nhu cầu và đáp ứng nhu cầu của khách hàng thông qua quá trình mua và tiêu dùng sản phẩm trên thị trường và được thể hiện bằng cách xử lý nhu cầu. Nhu cầu của khách hàng lại bao gồm nhiều loại và được sắp xếp theo những thứ bậc khác nhau, tuân tự theo khả năng thanh toán của họ và điều này thể hiện thông qua các qui luật tâm lý tiêu dùng. Việc tiêu dùng hàng hóa chịu ảnh hưởng của bốn yếu tố bao gồm động cơ, nhận thức, tri thức, niềm tin và thái độ. Chính vì vậy, hiểu rõ các qui luật tâm lý sẽ giúp ích cho các nhà quản trị trong việc đưa ra các quyết định trong kinh doanh.

Như thế, khi ban hành nguyên tắc hoạt động hoặc nguyên tắc quản trị cần dựa trên cơ sở sự vận hành của qui luật tâm lý.

Thứ ba, các điều kiện cụ thể của môi trường

Các điều kiện cụ thể của môi trường có vai trò quan trọng trong việc hình thành các nguyên tắc của quản trị kinh doanh. Các điều kiện cụ thể của môi trường bao gồm hai nhóm yếu tố là điều kiện cụ thể của môi trường bên trong và điều kiện cụ thể của các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài của doanh nghiệp.

- Các điều kiện của môi trường bên trong

Các điều kiện của môi trường bên trong chính là thực trạng và xu thế phát triển của doanh nghiệp. Môi trường bên trong bao gồm các nguồn lực về con người, tài chính, công nghệ, sản phẩm, các yếu tố có liên quan đến phương pháp quản trị như kênh phân phối, các hoạt động xúc tiến quảng cáo, văn hóa doanh nghiệp,... Đây chính là những yếu tố thuộc quyền kiểm soát của nhà quản trị. Tùy theo giới hạn nguồn lực bên trong này, các nhà quản trị có thể đưa ra các quyết định về việc triển khai các hoạt động kinh doanh nhưng bao giờ cũng phải trên cơ sở kết hợp và tận dụng một cách hiệu quả nhất các nguồn lực này.

Hộp 5.2. Doanh nghiệp Việt và nguy cơ bị thôn tính trong khủng hoảng

(VEF.VN) - Trong khi nền kinh tế Việt Nam lao dốc với khủng hoảng toàn diện: tiền tệ, tín dụng, bất động sản, chứng khoán... thì trái lại, thị trường mua bán, sáp nhập giữa các doanh nghiệp trong và ngoài nước diễn ra sôi nổi.

Trong khi trên thế giới, câu chuyện Heineken (Hà Lan) mua lại hãng bia châu Á - Thái Bình Dương (APB) trong đó có nhãn hàng Tiger bia vốn rất được ưa chuộng tại thị trường châu Á đang gây xôn xao thì ở trong nước, các DN cũng giật mình nhìn lại khi Uni-President Việt Nam sở hữu 100% vốn nước ngoài đã "nhắm mắt làm ngơ" để doanh nghiệp giải khát Tribeco Sài Gòn phá sản, sau đó triển khai kế hoạch mua lại Tribeco. Ở một góc nhìn tương tự, tập đoàn Lotte Hàn Quốc cũng đẩy mạnh đầu tư vào Việt Nam, khiến thị trường bánh kẹo, hệ thống bán lẻ... của các doanh nghiệp cùng ngành tại Việt Nam "chao đảo", trong đó có cả doanh nghiệp "cứng cựa" Bibica.

"Hiệu ứng WTO"

Từ khi Việt Nam mới gia nhập WTO, không nhiều chuyên gia ngạc nhiên khi trong giai đoạn này nhiều doanh nghiệp (DN) Việt Nam trở thành... "doanh nghiệp ngoại". Giai đoạn đầu khi gia nhập WTO, các doanh nghiệp nước ngoài đầu tư vào Việt Nam nhiều khi "mắc cạ" bởi sự "phòng thủ" có chuẩn bị từ các DN nội địa. Những dự báo về "con dao hai lưỡi" WTO khiến các DN Việt ra sức liên kết, chuẩn bị tư thế lấn sức mạnh "sân nhà" đối mặt DN ngoại.

Thêm vào đó, lộ trình hội nhập WTO giai đoạn đầu còn khá thuận lợi cho DN Việt khi chính sách thuế, hải quan... chưa được nới lỏng hết mức. Bên cạnh đó, sự dè dặt của DN ngoại do chính sách thu hút đầu tư của nhà nước chưa hấp dẫn, hạ tầng chưa phát triển cùng sự giao thoa chưa mạnh của văn hóa doanh nghiệp... đã tạo nên lợi thế nắm "đằng cán" cho doanh nghiệp Việt. Điển hình, năm 2007 chứng kiến sự "vấp đá" của Lotte Hàn Quốc trước Bibica Việt Nam khi tham vọng mua lại Bibica không thành công do sự gắn kết chiều dọc lẫn chiều ngang của doanh nghiệp nội địa Việt Nam.

Tuy nhiên, giai đoạn 2010 đến nay Việt Nam bắt đầu nhận lấy những "dư chấn" của khủng hoảng kinh tế thế giới, và bất ổn từ trong nước đã khiến không ít DN rơi vào khó khăn. Trong khi đó, với nguồn vốn mạnh và sự thân thuộc môi trường kinh doanh Việt Nam, cộng với những nghiên cứu định lượng nhằm "đo sức" các doanh nghiệp Việt đã giúp các doanh nghiệp nước ngoài "biết mình biết ta". Thế nên làn sóng mua lại doanh nghiệp Việt ngày càng trở nên đáng lo ngại.

Thế nên, ngay khi manh mún cơ hội "bá chủ" thị trường bánh kẹo thì các đối tác Lotte Hàn Quốc không ngần ngại đề xuất đổi tên công ty CP Bibica thành công ty CP Lotte - Bibica. Hay thay vì bỏ tiền "giúp bạn" tái cấu trúc sản xuất trong giai đoạn khó khăn thì Uni-President chấp nhận cho đối tác phá sản, đường đường chính chính đề xuất mua lại Tribeco mà không can dự gì đến tất cả hệ lụy về vốn tái cơ cấu, tái đầu tư, chi phí sa thải công nhân để làm nhẹ bộ máy sản xuất cho công ty cũ.

Như vậy, khi DN yếu kém khó có khả năng chống chọi với kinh tế thị trường hoặc DN tuyên bố phá sản sẽ là cơ hội cho các doanh nghiệp cùng ngành mạnh vốn mua lại để khai thác tiếp những tiềm năng mà doanh nghiệp cũ không có khả năng chạm tới, hoặc mạnh tay hơn là triệt tiêu tên tuổi để bắt đầu cho một thương hiệu mới.

Câu chuyện về công ty bảo hiểm nhân thọ của Bảo Minh CMG bị mua lại bởi công ty Bảo hiểm Nhân thọ Dai-ichi của Nhật Bản rất lâu trước đây cũng là một "bài học có rồi" mà doanh nghiệp Việt nên "lục hồ sơ" xem lại.

Thương hiệu Việt đang lo lắng

Một nguyên nhân khác khiến các nhà đầu tư nước ngoài ồ ạt tràn vào thị trường khu vực châu Á trong đó có Việt Nam chính là cuộc khủng hoảng kinh tế ở Mỹ cùng khu vực châu Âu. Trong bối cảnh khủng hoảng leo thang và chưa có dấu hiệu phục hồi khiến các nhà đầu tư "chuyển hướng" sang các nước thuộc thế giới thứ 3 nhằm tìm kiếm lợi nhuận. Câu hỏi đặt ra là tại sao nhiều doanh nghiệp ngoại chọn Việt Nam làm điểm đến?

Thứ nhất, Việt Nam so với nhiều nước khác trong khối Asean, rộng hơn là khu vực châu Á có tiềm năng kinh tế cao, chưa được khai thác. Thứ hai, các doanh nghiệp trong nước nhìn chung còn non yếu, chưa có nhiều kinh nghiệm trong thị trường hội nhập. Sau một thời gian không quá ngắn từ sau gia nhập WTO, hiện cấu trúc hệ thống kinh doanh, các chính sách chiến lược phát triển công ty, định hướng tầm nhìn của doanh nghiệp Việt bắt đầu bước vào giai đoạn tiền khủng hoảng. Thứ ba, nền kinh tế Việt Nam đang khó khăn và bước vào giai đoạn tái cơ cấu để thoát khỏi khó khăn.

Thế nhưng, rất nhiều các doanh nghiệp trong số hơn 300.000 doanh nghiệp vừa và nhỏ, tập trung chủ yếu là các doanh nghiệp hàng tiêu dùng và các ngân hàng thương mại, đang có tỷ lệ nợ rất cao. Điều đó đồng nghĩa các doanh nghiệp cần tiền không chỉ để thanh toán nợ mà còn cho cả khâu tái cơ cấu đầu tư trong bối cảnh nguồn vốn khá cao so với các nước khu vực khác. Một khi lạm phát tăng nhanh, giá cả đắt đỏ sẽ là liều thuốc độc giết chết sự chịu đựng của các doanh nghiệp. Trong khi đó, những "đại gia" nước ngoài có tiền, có chiến lược và tầm nhìn phát triển dài hạn, có kinh nghiệm trong việc xử lý những khó khăn khủng hoảng...

Thế nên thay vì tiếp tục "cá cược" với thị trường đồng Euro đang tuột hạng liên tục thì việc họ hướng mục tiêu sang thị trường Việt Nam được xem là một giải pháp cứu cánh hiệu quả. Ước tính, chỉ cần 5 đến 10 triệu USD thì doanh nghiệp nước ngoài có thể đầu tư vào phân khúc thị trường doanh nghiệp vừa và nhỏ.

Thế nên, trong khi nền kinh tế Việt Nam lao dốc với khủng hoảng toàn diện: tiền tệ, tín dụng, bất động sản, chứng khoán... thì trái lại, thị trường mua bán, sáp nhập giữa các doanh nghiệp trong và ngoài nước diễn ra sôi nổi. Theo ông Andy Ho, Giám đốc điều hành tập đoàn VinaCapital, dự báo: hoạt động mua bán sáp nhập doanh nghiệp (gọi tắt là M&A) tại Việt Nam năm 2012 có thể tăng trưởng từ 20% đến 40% so với năm 2011. Còn theo thống kê của công ty KPMG, đã có ít nhất 35 vụ mua bán sáp nhập doanh nghiệp diễn ra trong 4 tháng đầu năm 2012.

Song song đó, nhờ vào nguồn lực lao động trẻ và chính sách nhà nước trong việc thu hút đầu tư vốn nước ngoài như Luật Đầu tư, Luật Doanh nghiệp, các nghị định hướng dẫn đầu tư... đang dà thuận lợi và hoàn chỉnh nhất là về lĩnh vực M&A, Việt Nam là nơi lý tưởng hơn cả Malaysia, Indonesia để doanh nghiệp nước ngoài triển khai hoạt động M&A. Cộng với ưu điểm "huy động vốn" hiệu quả, M&A trở nên sôi động và tỏ ra thịnh vượng bất chấp những khó khăn khác của nền kinh tế.

Nhiều ý kiến bày tỏ ủng hộ cho việc mua lại và sát nhập công ty, bởi đó là cứu cánh cho doanh nghiệp thời khủng hoảng mà trước hết là giải quyết 3 vấn đề lớn: vốn, công nghệ và kinh nghiệm quản lý khủng hoảng. Tuy nhiên, đằng sau đó là những hạn chế mà xét về lâu dài, Việt Nam nhất thiết không được bỏ qua.

Đầu tiên, như lo ngại của Phó Tổng giám đốc Sở giao dịch chứng khoán TP.HCM, Lê Hải Trà: "Thực tế thời gian qua có những thương vụ mua bán sáp nhập khá đình đám nhưng hiệu quả như thế nào chưa ai biết được. Tất cả dường như còn quá mới mẻ và phải chờ xem hiệu quả ra sao", điều này đặt ra sự so sánh giữa "làm" và "hiệu quả". Chưa có những phân xét, mổ xẻ cụ thể lợi hại phía sau những vụ mua bán doanh nghiệp để từ đó định hướng phát triển chung cho nền kinh tế.

Thứ hai, với cổ phần đa số hoặc tuyệt đối, các doanh nghiệp nước ngoài tỏ ra lấn lướt và ảnh hưởng mạnh đến các công ty nội địa, trong đó có cả những yếu tố mang tính văn hóa công ty. Trong dài hạn, các doanh nghiệp liên doanh nước ngoài khó có thể tạo nên bản sắc riêng cho doanh nghiệp, trái lại phụ thuộc nhiều vào doanh nghiệp ngoại.

Thứ ba, chính vì những quy định pháp lý về mua bán doanh nghiệp đang trong quá trình hoàn thiện, vẫn còn nhiều khe hở, nên những hoạt động mua bán không minh bạch cùng tâm lý "cà tin" của nhiều doanh nhân Việt sẽ khiến nhiều DN Việt mất trắng.

Tác giả: Đỗ Thiện, 20/08/2012 06:30 GMT+7, Vietnamnet.vn 8.2.2013

Như thế, các nguyên tắc được xây dựng phải phù hợp với các điều kiện cụ thể bên trong doanh nghiệp. Chẳng hạn, một doanh nghiệp khan hiếm nguồn nhân lực chất lượng cao phải chú ý đến các nguyên tắc bổ nhiệm sao cho có thể thuê và bổ nhiệm nhà quản trị cao cấp không chỉ bên trong mà cả bên ngoài doanh nghiệp. Một doanh nghiệp có tỉ lệ đội ngũ nguồn nhân lực phổ thông với trình độ văn hóa thấp cao thì cần hết sức thận trọng khi xây dựng các nguyên tắc khắt khe trong kỷ luật lao động.

- Các điều kiện của môi trường bên ngoài

Các điều kiện của môi trường bên ngoài đề cập đến các điều kiện của môi trường vĩ mô và môi trường ngành. Đây là những yếu tố mà doanh nghiệp chịu sự chi phối của chúng chứ không thể kiểm soát được. Môi trường vĩ mô đề cập đến những ràng buộc về tự nhiên, kinh tế, kỹ thuật - công nghệ, văn hóa - xã hội, chính trị - pháp luật, môi trường hội nhập - quốc tế,... Những ràng buộc này đòi hỏi các hoạt động quản trị kinh doanh luôn phải hướng đến việc thích nghi chứ không điều khiển được. Chẳng hạn như, các điều kiện tự nhiên có tác động rất lớn đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, đặc biệt là những doanh nghiệp sản xuất hoặc cung cấp dịch vụ có liên quan đến tự nhiên như sản xuất hay phân phối nông phẩm,

sản xuất thực phẩm, kinh doanh khách sạn, du lịch,... do cả nguồn cung và cầu đối với những loại hàng hóa này đều phụ thuộc vào các điều kiện tự nhiên nên các quyết định quản trị kinh doanh như xác định mục tiêu, tính hiệu quả,... đều phải chú ý tới những qui luật tự nhiên ở vùng địa lý mà doanh nghiệp thu mua đầu vào, sản xuất hoặc phân phối. Hay một ví dụ khác, các điều kiện về chính trị - pháp luật có tác động lớn đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Cho dù doanh nghiệp có hoạt động tại vùng miền nào thì cũng phải tuân thủ các qui định pháp luật và các thông lệ xã hội ở khu vực đó mới có thể tồn tại được,...

Cũng vì thế, một doanh nghiệp có nhiều bộ phận hoạt động ở nhiều quốc gia hoặc vùng, miền khác nhau doanh nghiệp cần chú ý nghiên cứu để xây dựng các nguyên tắc phù hợp với môi trường bên ngoài của từng bộ phận đó. Chẳng hạn Viettel vừa có bộ phận hoạt động tại Việt Nam, vừa có bộ phận hoạt động ở Lào, Căm pu chia,... thì nguyên tắc hoạt động và nguyên tắc quản trị cho bộ phận ở Việt Nam phải phù hợp với các điều kiện của Việt Nam; nguyên tắc hoạt động và nguyên tắc quản trị cho bộ phận ở Lào phải phù hợp với các điều kiện của Lào; nguyên tắc hoạt động và nguyên tắc quản trị cho bộ phận ở Căm pu chia phải phù hợp với các điều kiện của Căm pu chia,...

5.3.2. Yêu cầu đối với hệ thống nguyên tắc

Các nhà quản trị có thể xây dựng cho doanh nghiệp nhiều hay ít nguyên tắc hoạt động và nguyên tắc quản trị. Tuy nhiên, hệ thống nguyên tắc đó chỉ có thể có tác động tốt đến mọi hoạt động nói chung và hoạt động quản trị nói riêng nếu đáp ứng các yêu cầu cơ bản sau đây:

Thứ nhất, hệ thống các nguyên tắc phải là một thể thống nhất

Để hệ thống nguyên tắc tác động đến mọi bộ phận, cá nhân theo một hướng thì bản thân hệ thống nguyên tắc phải thống nhất, mỗi nguyên tắc vừa mang tính độc lập tương đối vừa tác động tương hỗ lẫn nhau trong thể thống nhất đó.

Có thể hiểu tính thống nhất của hệ thống nguyên tắc là việc đảm bảo các nguyên tắc cùng hướng mọi bộ phận, cá nhân vào một hướng. Một hệ thống nguyên tắc thống nhất thì hệ thống đó mới có khả năng giúp doanh nghiệp không rơi vào cảnh “trông đánh xuôi, kèn thổi ngược”. Tính không

thống nhất của hệ thống nguyên tắc biểu hiện rất rõ chẳng hạn nếu vừa xây dựng nguyên tắc sử dụng người tài, lại vừa xây dựng nguyên tắc phải trả lương theo quyết định của cấp trên doanh nghiệp. Cũng hoàn toàn tương tự nếu một doanh nghiệp vừa phải tuân thủ nguyên tắc tối đa hóa lợi nhuận, lại vừa phải quán triệt nguyên tắc trợ giúp các đối tượng khó khăn.

Thứ hai, phải với tư cách hệ thống mang tính chất bắt buộc, tự hoạt động

Tuy các nhà quản trị xây dựng các nguyên tắc hoạt động và quản trị song sau khi đã được xây dựng thì hệ thống nguyên tắc đó phải tự hoạt động, chi phối hành vi của chính các nhà quản trị. Khi nào và ở đâu hệ thống nguyên tắc chi phối ngay cả người đứng đầu doanh nghiệp, khi đó và ở đó hệ thống nguyên tắc mới phát huy tác dụng.

Nếu doanh nghiệp có nguyên tắc làm việc đúng giờ mà người đứng đầu đi muộn thì những người thuộc cấp - do vị trí thấp của họ mà học phải đi đúng giờ nhưng họ cũng không làm việc. Chỉ khi nào giám đốc đến doanh nghiệp, thuộc quyền của ông ta mới bắt đầu công việc của mình.

Thứ ba, hệ thống nguyên tắc phải tạo cho người thực hiện tính chủ động cao trong thực hiện nhiệm vụ của họ

Con người chỉ phát huy hết năng lực của mình nếu được chủ động trong công việc. Vì thế, mọi hoạt động quản trị nói chung và nguyên tắc hoạt động cũng như quản trị nói riêng phải tạo cho mọi người lao động ở mọi vị trí tính chủ động, sáng tạo cao trong quá trình họ thực hiện nhiệm vụ của mình.

Việc xây dựng hệ thống nguyên tắc tạo tính chủ động cao cho cấp dưới là thông lệ đối với quản trị hiện đại song lại không dễ dàng đối với các nhà quản trị vẫn có tư duy quản trị kiểu truyền thống. Tuy nhiên, một điều hiển nhiên là càng bó buộc, không tạo tính chủ động cho cấp dưới thì hiệu quả hoạt động của cấp dưới và của cả tập thể càng thấp.

Thứ tư, hệ thống nguyên tắc phải tác động tích cực đến kết quả và hiệu quả kinh doanh

Các nguyên tắc phải hướng toàn bộ hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp cũng như hoạt động của từng bộ phận, cá nhân vào việc đạt kết quả và hiệu quả cao.

Muốn vậy, khi xây dựng hệ thống nguyên tắc cần phải trên cơ sở mục tiêu, kết quả mà mỗi bộ phận, cá nhân cần phải đạt được trong một thời kỳ xác định nào đó.

Thứ năm, hệ thống nguyên tắc phải luôn thích ứng với những thay đổi của môi trường kinh doanh

Hoạt động trong môi trường kinh doanh thay đổi dữ dội, hệ thống nguyên tắc chỉ có thể tồn tại nếu thích ứng với sự thay đổi của môi trường. Muốn vậy, các nhà quản trị cần cân nhắc, tính toán thận trọng trước khi ban hành các nguyên tắc: không được phép quá chung chung vì như thế sẽ khó đánh giá việc thực hiện nhưng cũng đừng quá cụ thể vì như thế dễ trở thành không thích hợp khi môi trường thay đổi.

Trên đây là các yêu cầu cơ bản mà bất cứ hệ thống nguyên tắc nào cũng phải quán triệt.

5.3.3. Giới thiệu một số nguyên tắc

Để thực hiện hoạt động quản trị có hiệu quả, sẽ phải xác định và tuân thủ nhiều nguyên tắc khác nhau. Có thể đề cập đến một số nguyên tắc chung sau:

5.3.3.1. Nguyên tắc tuân thủ pháp luật và các thông lệ kinh doanh

Nguyên tắc đầu tiên đối với hoạt động quản trị kinh doanh là phải tuân thủ pháp luật và các thông lệ kinh doanh. Đây được coi là điều kiện hiển nhiên đối với bất cứ một nhà quản trị nào trong quá trình điều hành doanh nghiệp nhưng lại không phải là điều dễ dàng bởi việc tuân thủ các qui định của pháp luật và thông lệ kinh doanh thường đi ngược lại với mục tiêu lợi ích của doanh nghiệp. Việc tuân thủ pháp luật và các thông lệ kinh doanh của một doanh nghiệp, trước tiên là mang lại lợi ích cho chính bản thân doanh nghiệp đó bởi điều này giúp doanh nghiệp tránh bị khiển trách, xử phạt, kiện, thậm chí thúc ép phải dừng hoạt động khi có những hành vi vi phạm pháp luật nghiêm trọng được đánh giá bởi các cơ quan quản lý Nhà nước. Tuân thủ pháp luật còn giúp doanh nghiệp ghi điểm đối với nhân viên của mình bởi các nhân viên thường có xu hướng mong muốn doanh nghiệp của mình làm ăn chính đáng, ghi điểm đối với các khách hàng và đối với cộng đồng. Việc tuân thủ pháp luật và các thông lệ kinh doanh của doanh

nghiệp còn mang lại lợi ích cho khách hàng bởi giá trị đạo đức về sản phẩm/dịch vụ mà khách hàng tiêu dùng được đảm bảo. Cuối cùng, quản trị kinh doanh tuân thủ pháp luật và thông lệ kinh doanh còn góp phần xây dựng một nền kinh tế lành mạnh, phát triển ổn định và bền vững.

Để tuân thủ nguyên tắc này, khi thực thi các hoạt động quản trị kinh doanh, các nhà quản trị cần:

- Tìm hiểu về hệ thống pháp luật và các thông lệ kinh doanh để hiểu được những việc mình được, không được, nên và không nên làm. Đây là một công việc rất phức tạp, đòi hỏi các nhà quản trị phải có kiến thức và/hoặc có những chuyên gia tư vấn hiểu biết bởi các vấn đề có liên quan đến quản trị kinh doanh là phức tạp và tổng hợp. Ví dụ, ở Việt Nam, hoạt động quản trị kinh doanh phải tuân thủ Luật Doanh nghiệp, luật lao động, luật thương mại, luật thuế, luật bảo vệ môi trường, luật đất đai, các pháp lệnh, các văn bản luật khác. Ngoài ra, hoạt động này còn phải tuân thủ các qui định của quốc tế, quốc gia, ngành, địa phương,... và tuân thủ các thông lệ kinh doanh. Thông lệ kinh doanh là các thỏa thuận giữa các tổ chức hay cá nhân trong kinh doanh mà luật pháp chưa qui định rõ. Thông lệ kinh doanh có thể không đi ngược lại đối với luật pháp nhưng là những điều vốn được áp dụng cho nhiều (hoặc hầu hết) các trường hợp nào đó mà trong những tình huống phát sinh tranh chấp người ta có thể sử dụng để điều chỉnh các tranh chấp này.

- Tuân thủ pháp luật và các thông lệ kinh doanh;
- Qui định rõ ràng trách nhiệm cho cá nhân hoặc bộ phận trong việc tuân thủ pháp luật và các thông lệ kinh doanh;
- Luôn cập nhật các thông tin về các văn bản pháp luật và thông lệ kinh doanh (nếu có);
- Ủng hộ việc tuân thủ pháp luật;
- Xây dựng nền văn hóa doanh nghiệp mà tại đó mọi người tuân thủ pháp luật không chỉ đối với những vấn đề trong công việc mà cả trong cuộc sống hàng ngày.

Tuy nhiên, trong thực tế việc hiểu và vận dụng nguyên tắc này hoàn toàn phụ thuộc vào các điều kiện cụ thể của môi trường pháp lý. Nếu doanh

ngiệp hoạt động ở quốc gia có trình độ pháp lý cao; ở đó luật pháp và tuân thủ luật pháp rõ ràng, cụ thể, minh bạch thì hiểu và tuân thủ nguyên tắc này không khó khăn. Ngược lại, nếu doanh nghiệp hoạt động ở quốc gia có trình độ pháp lý chưa cao; ở đó luật pháp và tuân thủ luật pháp chưa rõ ràng, chưa cụ thể và chưa minh bạch thì việc hiểu và tuân thủ nguyên tắc này hoàn toàn không đơn giản. Điều này phụ thuộc rất lớn vào khả năng nhận thức và tuân thủ pháp luật của chính đội ngũ các nhà quản trị, đặc biệt là các nhà quản trị cao cấp. Trường hợp cưỡng chế đất đai của gia đình ông Đoàn Văn Vươn ở huyện Tiên Lãng Hải Phòng vào đầu năm 2012 là ví dụ điển hình cho nhận định này.

5.3.3.2. Nguyên tắc định hướng khách hàng

Mọi doanh nghiệp cần phải ý thức được rằng nếu không có khách hàng thì không có doanh nghiệp. Khách hàng chính là đối tượng đảm bảo cho sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Chính vì vậy, hoạt động quản trị kinh doanh ở bất kỳ doanh nghiệp nào cũng đều phải tuân thủ nguyên tắc lấy khách hàng làm định hướng. Đặc biệt, ngày nay, sự cạnh tranh gay gắt trên thị trường đã và đang đặt ra cho doanh nghiệp nhiều thách thức. Khách hàng ngày càng có xu hướng có nhiều lựa chọn đối với cùng loại sản phẩm hay dịch vụ nên muốn tồn tại và phát triển được trên thị trường thì doanh nghiệp cần lấy khách hàng làm mục tiêu phục vụ.

Để tuân thủ nguyên tắc này, trong quản trị kinh doanh, các nhà quản trị cần:

- Xác định khách hàng của mình là ai
- Phân loại khách hàng, xác định khách hàng mục tiêu
- Xác định khách hàng có nhu cầu gì và họ đang thỏa mãn như thế nào đối với sản phẩm hay dịch vụ của mình có thể so sánh với các đối thủ cạnh tranh
- Các hoạt động quản trị kinh doanh cần đảm bảo nhằm mục đích thỏa mãn tốt nhất nhu cầu của khách hàng trong nguồn lực cho phép
- Xây dựng mối quan hệ với khách hàng
- Xây dựng nền văn hóa doanh nghiệp hướng vào giá trị tôn trọng khách hàng
- Quan tâm đến cộng đồng.

5.3.3.3. Nguyên tắc quản trị định hướng mục tiêu

Mục tiêu chính là trạng thái mà doanh nghiệp mong muốn đạt được sau một khoảng thời gian nào đó, chẳng hạn như 1 năm. Mục tiêu cần được đưa ra đảm bảo các yêu cầu: cụ thể, đo lường được, có thể đạt được, thực tế, có thời hạn xác định, tương thích với hoạt động của doanh nghiệp và thỏa đáng đối với các bộ phận trong doanh nghiệp. Một doanh nghiệp có thể có rất nhiều mục tiêu: mục tiêu chung, mục tiêu của các bộ phận và mục tiêu của các cá nhân. Các mục tiêu này có thể thống nhất nhưng cũng có thể có sự mâu thuẫn với nhau. Điều quan trọng là doanh nghiệp cần làm sao để các cá nhân, bộ phận vừa có thể đạt được mục tiêu của mình lại hướng đến việc thực hiện mục tiêu chung.

Việc xác định mục tiêu hoạt động là công việc quan trọng của doanh nghiệp bởi như đã giải thích ở phần trên, nếu không xác định mục tiêu thì hoạt động của doanh nghiệp như một hành trình không có đích đến. Mục tiêu giúp doanh nghiệp có thể đánh giá hoạt động của mình là doanh nghiệp đã làm tốt hay chưa tốt. Bởi vậy, hoạt động kinh doanh phải định hướng mục tiêu. Theo nguyên tắc này, mọi cấp quản trị đều phải thực hiện các nhiệm vụ trên cơ sở hệ thống mục tiêu đã cùng xác định. Cụ thể là doanh nghiệp cần thực hiện những hoạt động sau đây:

- Trong mỗi giai đoạn xác định, xây dựng hệ thống mục tiêu phù hợp với định hướng, chiến lược hoạt động của doanh nghiệp, điều kiện nguồn lực sẵn có, điều kiện môi trường,...
- Đảm bảo các mục tiêu phải tuân thủ các yêu cầu: cụ thể, đo lường được, có thể đạt được, thực tế, có thời hạn xác định, tương thích với hoạt động của doanh nghiệp và thỏa đáng đối với các bộ phận trong doanh nghiệp
- Đảm bảo hệ thống mục tiêu thống nhất, không có sự mâu thuẫn hoặc gây cản trở việc thực hiện nhiệm vụ của các đơn vị
- Mục tiêu phải được thông báo cho các cá nhân và đơn vị trong tổ chức có liên quan đến việc thực hiện biết được
- Đảm bảo việc phân bổ nguồn lực để có thể thực hiện được các mục tiêu
- Trao quyền cho các cá nhân và bộ phận trong tổ chức để thực hiện đạt và vượt mục tiêu

- Khuyến khích sự hợp tác và hỗ trợ giữa các cá nhân, đơn vị với nhau nhằm hoàn thành mục tiêu
- Giữa kỳ hoạt động đánh giá khả năng thực hiện mục tiêu, có thể có sự điều chỉnh nếu cần thiết
- Đánh giá việc thực hiện mục tiêu cuối kỳ, rút ra kinh nghiệm cho giai đoạn kế tiếp.

5.3.3.4. Nguyên tắc ngoại lệ

Quản trị kinh doanh là công việc xác định mục tiêu và thông qua những người khác để đạt được mục tiêu trong quá trình kinh doanh. Bởi vậy, một nhà quản trị không nhất thiết phải là người xuất sắc về mọi việc trong một tổ chức, nhưng lại nhất thiết phải là người xuất sắc trong việc sử dụng những người khác để đạt mục tiêu mà tổ chức đề ra. Đây cũng chính là lý do mà hoạt động quản trị kinh doanh phải tuân thủ nguyên tắc ngoại lệ. Diễn đạt theo cách đơn giản nhất thì nguyên tắc ngoại lệ có nghĩa là nhà quản trị cho phép các nhân viên dưới quyền của mình quyết định các công việc thường xuyên, họ chỉ đưa ra các quyết định đối với các công việc quan trọng ảnh hưởng đến sự tồn tại và phát triển của tổ chức và các công việc bất thường.

Như vậy, nguyên tắc ngoại lệ đòi hỏi các quyết định sản xuất hầu như được chuyển giao cho cấp dưới, cấp quản trị doanh nghiệp xây dựng hệ thống kiểm tra thích hợp và tập trung vào các sai lệch so với kế hoạch. Nguyên tắc này giải phóng các nhà quản trị cao cấp khỏi công việc sự vụ để tập trung giải quyết các nhiệm vụ quản trị phát sinh. Hạn chế của nó là dễ dẫn đến thông tin phản hồi thiếu chính xác vì cấp dưới không muốn có sự can thiệp của cấp trên.

5.3.3.5. Nguyên tắc chuyên môn hóa

Chuyên môn hóa trong tổ chức hoạt động doanh nghiệp là phương thức hoạt động của một doanh nghiệp mà tại đó mỗi cá nhân hay bộ phận chỉ tập trung vào một số lượng nhất định các công việc. Mục đích của chuyên môn hóa là giúp các công việc thực hiện tốt hơn bởi các chủ thể khi đó có lợi thế để thực hiện công việc một cách tốt nhất. Trong quản trị kinh doanh, chuyên môn hóa giúp nhà quản trị tối ưu quá trình hoạt động nhờ hợp lý hóa lao động mà cụ thể là phân công lao động đúng với năng lực của

họ. Từ đó, năng suất lao động sẽ cao hơn, chi phí giảm, các hoạt động thực hiện hiệu quả và lợi nhuận tăng.

Nguyên tắc chuyên môn hóa đòi hỏi việc quản trị kinh doanh phải thực hiện trên cơ sở sử dụng những người có chuyên môn, trình độ, kinh nghiệm và tay nghề theo đúng yêu cầu của vị trí trong hệ thống tổ chức sản xuất hoặc cung cấp dịch vụ của doanh nghiệp. Đây là cơ sở của việc nâng cao hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp. Một mặt, những người hoạt động trong guồng máy doanh nghiệp phải nắm vững chuyên môn nghề nghiệp ở vị trí của mình, mặt khác, họ phải hiểu rõ mối quan hệ của họ với những người khác và bộ phận khác trong hệ thống kinh doanh của doanh nghiệp.

Để thực hiện nguyên tắc này, nhà quản trị cần:

- Xây dựng chiến lược kinh doanh của tổ chức trong đó lưu ý đến vấn đề chuyên môn hóa: chuyên môn hóa sản phẩm/dịch vụ hoặc đa dạng hóa sản phẩm hoặc dịch vụ nhưng xác định sản phẩm/ dịch vụ cốt lõi;

- Tổ chức hoạt động kinh doanh trên cơ sở chuyên môn hóa của các vị trí, bộ phận. Các vị trí, bộ phận cần tối ưu hóa khả năng làm việc của mình. Phân biệt từng cấp quản trị: cấp cao tập trung vào hoạch định, tổ chức và phát triển kinh doanh; cấp chức năng tập trung vào điều hành chức năng cụ thể; cấp cơ sở tập trung vào các điều hành trực tiếp công việc của người lao động. Trách nhiệm của các vị trí bộ phận cần được qui định cụ thể để tránh việc thực hiện chồng chéo.

- Sử dụng lao động trên cơ sở chuyên môn hóa: Bố trí các nhân viên vào các vị trí phù hợp với chuyên môn, trình độ, kinh nghiệm và tay nghề của họ. Mỗi nhân viên được gán với một vị trí làm việc nhất định nhưng mỗi nhân viên vẫn phải hiểu ở một mức độ nhất định về những công việc ở các vị trí có liên quan.

Tuy nhiên, cần chú ý là nếu trước đây dựa trên nền tảng tuyệt đối hóa ưu điểm của chuyên môn hóa nên các doanh nghiệp hướng vào chuyên môn hóa càng cao, càng tốt thì ngày nay quản trị kinh doanh hiện đại lại lấy tính thống nhất quá trình làm cơ sở tổ chức các hoạt động kinh doanh và quản trị kinh doanh nên chỉ tổ chức chuyên môn hóa trên cơ sở đảm bảo tính thống nhất quá trình và đến độ cái lợi của chuyên môn hóa vẫn lớn hơn cái hại do chính sự chuyên môn hóa gây ra.

5.3.3.6. Nguyên tắc hiệu quả

Nguyên tắc này đòi hỏi mọi hoạt động quản trị doanh nghiệp phải hướng đến mục tiêu đã đề ra một cách thiết thực, an toàn với chi phí kinh doanh thấp nhất; đòi hỏi mọi bộ phận, cá nhân phải hoàn thành nhiệm vụ cụ thể được giao với việc sử dụng nguồn lực ít nhất có thể. Để thực hiện nguyên tắc này, các nhà quản trị kinh doanh cần phải:

- Hiểu được hiệu quả kinh doanh. Tùy từng hoạt động kinh doanh cụ thể mà có các chỉ tiêu đánh giá khác nhau. Ví dụ như hiệu quả kinh doanh của toàn bộ doanh nghiệp, hiệu quả của từng bộ phận, cá nhân, hoạt động,... được đánh giá theo những tiêu thức khác nhau.

- Biết cách thức thực hiện các hoạt động để đạt được hiệu quả đối với toàn bộ doanh nghiệp như triển khai các công cụ, phương pháp quản trị, kiểm soát,...

- Làm cho các thành viên của doanh nghiệp nhận thức rằng hiệu quả là một yêu cầu trong thực hiện công việc của họ và xây dựng cơ chế thu thập thông tin nhằm kịp thời ghi nhận hiệu quả của các cá nhân và bộ phận trong doanh nghiệp.

- Đảm bảo các nguồn lực để thực hiện các hoạt động và trao quyền cho nhân viên với các điều kiện ràng buộc để họ tăng cường việc kiểm soát các công việc.

- Trong một thời điểm nào đó, doanh nghiệp chỉ tập trung vào một vài dự án nhất định nhằm tránh sử dụng dàn trải các nguồn lực.

- Chuyên môn hóa công việc trên cơ sở đảm bảo tính thống nhất quá trình để tận dụng tốt nhất nguồn lực của doanh nghiệp.

5.3.3.7. Nguyên tắc dung hòa lợi ích

Để hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp phát triển bền vững, nhà quản trị cần thực hiện các hoạt động quản trị kinh doanh trên cơ sở xử lý thỏa đáng các mối quan hệ và dung hòa lợi ích của tất cả các bên liên quan. Các bên liên quan đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp có thể được chia làm 3 loại bao gồm:

- Liên quan đến nội bộ doanh nghiệp: chủ sở hữu, ban quản trị, người lao động

- Liên quan đến các quan hệ trực tiếp của doanh nghiệp: khách hàng, nhà cung cấp, nhà tài trợ, chủ nợ, nhà thầu phụ,...

Hộp 5.3. Đi tìm lợi nhuận đích thực

Công ty của bạn đang thực sự tạo ra của cải giàu có? Rất nhiều công ty lớn và công ty nhỏ hiện nay không làm được điều này. Nhiệm vụ của bạn đó là tìm kiếm những con số khác nhau và xác định xem liệu công ty có tập trung vào những dự án thích hợp không?

Tập đoàn tài chính ngân hàng Morgan Stanley đang tìm kiếm một công ty đảm nhận nhiệm vụ cung cấp và quản lý các chương trình phần mềm đồ sộ để lưu trữ, phân loại các dữ liệu tài chính chứng khoán của tập đoàn. Trong số các ứng viên cho dự án này là một công ty ít tên tuổi nhưng có tham vọng rất lớn, Rackspace Managed Hosting, trụ sở tại San Antonio, Mỹ.

Dự án của Morgan hứa hẹn một quả bom tấn lợi nhuận: 20 triệu USD doanh thu trong 2 năm và có cơ hội làm việc cùng với những đại gia hàng đầu tại phố Wall, qua đó sẽ giúp đỡ rất nhiều các công ty dot.com đang có kế hoạch tái khởi động IPO (phát hành cổ phiếu lần đầu ra công chúng) sau cuộc khủng hoảng dot.com năm 2001. “Hãy đón nhận dự án này”, các nhà quản trị tại Morgan Stanley thúc giục Rackspace, “Chúng tôi sẽ đưa bạn lên bản đồ phố Wall!”.

Không có nhiều công ty non trẻ háo hức đón nhận những dự án lớn như vậy vốn là cánh cửa dẫn tới thành công một cách nhanh chóng, họ lo sợ những rủi ro kinh doanh sẽ phải đối mặt, và Rackspace là một trong số đó. Sau một vài cuộc họp với ban quản trị cấp cao của công ty, CEO Graham Weston đã quyết định từ chối tham gia dự án này bất chấp sức ép rất lớn từ đội ngũ nhân viên bán hàng và nhà cung cấp chính của công ty là Dell - vốn có thể có được 13 triệu USD doanh số bán hàng khi cung cấp 3000 máy chủ mới cho Rackspace để đáp ứng nhu cầu quản lý dữ liệu tại Morgan Stanley.

Weston đã hứng chịu rất nhiều chỉ trích vì quyết định này song ông vẫn kiên quyết. “Chúng tôi có thể tạo ra lợi nhuận lớn từ dự án này, nhưng chưa đủ để chúng tôi mạo hiểm với các đồng vốn của mình”, ông nói, “Với chúng tôi, việc tạo ra lợi nhuận thực là quan trọng nhất”.

Xác định giá trị

Khái niệm “lợi nhuận thực” (true profit) là một tôn giáo tại Rackspace, và Weston luôn thuyết giáo nó với tất cả tình cảm của một người cuồng tín. Như phần lớn các tôn giáo khác, “lợi nhuận thực” được dựa trên một nguyên tắc rất cơ bản: **xây dựng những của cải giàu có mới**. Rackspace xác định lợi nhuận thực bằng tổng lợi nhuận hoạt động sau thuế của công ty (Operating profit after taxes) trừ đi tổng chi phí vốn (Cost of capital) trong năm.

Nghe có vẻ cơ bản, nhưng đằng sau đó là rất nhiều khúc mắc. Chi phí vốn không chỉ bao gồm các khoản tiền đi vay mà còn các khoản vốn đóng góp lớn từ các nhà đầu tư và cổ đông. Con số kỳ diệu thiết yếu của Rackspace là 15% - một giới hạn lợi nhuận hợp lý.

Rackspace không phải là công ty đầu tiên triển khai lợi nhuận thực. Nó được dựa trên một phương pháp khá nổi tiếng là **Giá trị kinh tế bổ sung** (Economic value added – EVA) do công ty tư vấn Stern Stewart & Co. (sternstewart.com) phát triển vào cuối thập niên 80 của thế kỷ trước.

EVA dần trở nên phổ biến trong giới doanh nghiệp Mỹ. Các công ty “dư thừa vốn” như Coca-Cola đã sử dụng nó để giữ cho bản báo cáo doanh thu và lợi nhuận của hãng luôn ở mức tiêu chuẩn cao – và vì vậy thu hút được mối quan tâm của đông đảo các cổ đông.

Những gì khác biệt trong lúc này chính là các công ty nhỏ đang tăng cường chỉnh sửa EVA cho phù hợp với nhu cầu của họ. Theo Bennett Stewart, đồng sáng lập viên hãng Stern Stewart: “Riêng tại Mỹ, đã có trên 350 công ty thực thi chương trình EVA, 20% trong số đó là các công ty nhỏ. Nó trải rộng trên nhiều lĩnh vực khác nhau: giao thông, thực phẩm, dầu khí, sản phẩm tiêu dùng và bất động sản. Thậm chí cả các công ty luật hay chủ nhượng quyền kinh doanh cũng thu được những lợi ích đáng kể. Các công ty sẽ không hưởng lợi từ EVA chỉ là những công ty đầu tư mạo hiểm mới khởi sự, nơi mà mọi thứ đều tuôn chảy mạnh mẽ”.

Weber-Stephen Products (weber.com), nhà sản xuất chảo nướng và vật dụng nhà bếp hàng đầu tại Mỹ đã ứng dụng EVA từ 5 đến 6 năm về trước, và các nhà quản trị của Weber nói rằng EVA là một trong những nhân tố quyết định thành công thời gian qua. “EVA đưa ra được nhiều thông tin hơn cho các nhân viên, các nhà đầu tư và giúp họ nhìn vào công ty theo cùng một viễn cảnh với các cổ đông”, Leonard S. Gryn, CFO tại Weber-Stephen, cho biết.

Niềm tin mới vào lợi nhuận thực

Tại Rackspace, Weston đã nhờ đến Stern Stewart hai năm trước đây để phát triển khái niệm EVA cho công ty của mình và ông ưa thích các kết quả nhiều đến mức thuê hẳn một nhà tư vấn hàng đầu làm việc toàn thời gian.

Ngày nay, mỗi giao dịch và quyết định kinh doanh tại Rackspace đều được thử nghiệm với nguyên tắc lợi nhuận thực. Weston đặt ra những chuẩn mực cao và điều chỉnh chi phí vốn luôn ở mức 15%. Điều đó ràng buộc Rackspace vào những nguyên tắc tài chính nghiêm ngặt và đôi khi có phần khắc nghiệt.

Weston đã nắm bắt được nhiều cơ hội kinh doanh hấp dẫn và đầy khó khăn sang những đối thủ cạnh tranh bởi vì họ không vượt qua được cuộc kiểm tra lợi nhuận thực. Ví dụ, năm ngoái Rackspace bán một công ty tái chính thành viên đang tăng trưởng cao với mức giá rất hời do chứng minh được tiềm năng lớn của công ty.

Các quyết định công nghệ cũng được gắn chặt với khái niệm lợi nhuận thực. Đó là một sự đền bù. Mọi người tại Rackspace phải thấm nhuần niềm tin mới: Một vài nhà quản trị cấp cao đã phải ra đi bởi vì họ không thể nhìn thấy ánh sáng. Theo Weston: “Lợi nhuận thực giữ cho chúng ta luôn thành thật. Nó dẫn ta tới nhiều điều cảm dỗ”.

Niềm tin mới của Weston đã thu về cho Rackspace nhiều phần thưởng lớn. Trong thế giới kinh doanh internet cạnh tranh khốc liệt, hàng chục công ty lâm vào tình trạng phá sản hay đơn thuần biến mất trên bản đồ kể từ cuộc khủng hoảng dotcom vào năm 2000.

Rackspace không chỉ sống sót mà còn trở nên thịnh vượng. Theo hãng nghiên cứu thị trường Gartner, năm nay rất có thể Rackspace sẽ xóa bỏ sự độc quyền cạnh tranh giữa hai đại gia công nghệ internet lớn nhất thế giới là AT&T và Verizon, trở thành công ty internet lớn thứ hai tại Mỹ.

Rackspace đã có hơn 10.800 khách hàng công ty trên 25.000 server tại 6 trung tâm dữ liệu lớn, bốn tại Mỹ và hai ở London. Trong số đó có những đại gia như Isuzu, Motorola, EMI Music, Hershey và U.S. Marine Corps.

Vào năm 2006, Rackspace công bố lợi nhuận 32 triệu USD trong tổng doanh thu 210 triệu US. Weston cho biết kế hoạch doanh thu năm 2007 sẽ là 290 triệu USD, và là năm thứ 8 liên tiếp công ty tăng trưởng ở mức hai con số.

Trong khi lợi nhuận thực không có gì là quá phát minh cả, tại sao nó lại trở nên nổi bật như vậy. Hơn tất cả, lợi nhuận lớn hơn chi phí vốn luôn là nguyên tắc nền tảng trong thế giới tài chính. Về mặt lý thuyết, nó tuân theo một kiểu học thuyết kinh tế Darwin: Những công ty nào không tạo ra được nhiều hơn chi phí vốn sẽ gặp thất bại.

Trên thực tế, kết quả này không hoàn toàn phổ biến: Nhiều công ty lớn không tạo ra được lợi nhuận thực. Điều này cũng không sai đối với các công ty nhỏ, vốn có thể nỗ lực hết mức hoàn tất giao dịch kinh doanh đến mức không quan tâm tới việc nhìn vào các con số thực tế. Kết quả là các nhà quản lý sẽ không hoàn toàn biết rõ về đường đi của dòng vốn và lợi nhuận của công ty.

Không chỉ tại Rackspace. Từ những nhà quản trị cấp cao nhất cho đến các cấp bậc thấp hơn, toàn thể công ty cần hiểu và gắn chặt với nguyên tắc lợi nhuận thực. Một đội ngũ lao động 1100 người được chia thành các tập thể xung quanh các nhóm khách hàng khác nhau.

Mỗi tập thể được cấu thành từ những nhân viên bán hàng, nhân viên kỹ thuật, chuyên gia kế toán,... tất cả được giám sát bởi một nhà quản lý. Các tập thể hoạt động như những bộ phận kinh doanh, với những quyền hạn và trách nhiệm rộng rãi để lôi kéo các khách hàng mới, thanh toán các server và cả việc định giá dịch vụ web-hosting. Vấn đề nền tảng: Mọi tập thể phải đáp ứng hay đánh bại những con số kỳ diệu.

Chính trọng tâm đặt vào nguyên tắc lợi nhuận thực đã giúp đỡ Rackspace tránh được một vài mối nguy hiểm của quá trình tăng trưởng nhanh chóng. Thỏa thuận với Morgan Stanley là một ví dụ. Ở một vài khía cạnh nào đó, các chương trình phần mềm lớn với Morgan sẽ là một bước tiến mạnh cho Rackspace. Morgan Stanley đưa ra mức giá 10 triệu USD trong vòng 2 năm. Việc có được một ngân hàng lớn và uy tín là một khách hàng sẽ mở ra nhiều cánh cửa cho Rackspace nhỏ bé tiến vào Fortune 500. Weston đã quan tâm tới IPO (phát hành cổ phiếu lần đầu ra công chúng) và rõ ràng một mối quan hệ với ngân hàng đầu tư lớn nhất thế giới này sẽ là tài sản vô giá.

Nhưng các nhà quản trị tại Rackspace cũng biết rằng thỏa thuận sẽ rút đi một lượng lớn vốn của công ty, cùng với đó là đội ngũ nhân viên kỹ thuật để phục vụ. Việc duy trì những hệ thống phần mềm như vậy khá tốn kém. Các trung tâm dữ liệu rất đắt đỏ khi hoạt động. (Chi phí bất động sản chỉ là một phần, ngoài ra còn nhiều chi phí về điện, điều hoà, hệ thống an ninh chiếm tới 90% tổng chi phí).

Sau khi phân tích các con số này, Weston cho biết Rackspace nhận ra nó sẽ không thấp hơn 10% một năm trên tổng giá trị đem lại – không đủ để bù đắp cho chi phí vốn. “Chúng tôi có sẵn lòng để Morgan Stanley sử dụng tài sản trị giá hàng triệu USD của chúng tôi và chỉ tạo ra khoản lợi nhuận 600.000 USD?”, Weston tự hỏi. Câu trả lời là “Không” (Morgan Stanley cuối cùng đã giao kèo với IBM).

Sống sót trong sự đổ vỡ

Lợi nhuận thực đã là một quy tắc xuyên suốt tại Rackspace kể từ khi mới ra đời. Được thành lập bởi ba sinh viên mới rời ghế nhà trường đại học Trinity University, Rackspace là một trong số hàng trăm công ty “nảy nở” vào cuối thập niên 90 để cung cấp dịch vụ web-hosting.

Trong khi thực hiện một dự án kinh doanh, các sáng lập viên đã gặp gỡ Graham Weston. Lúc đó Weston có chút danh tiếng trong thế giới marketing và đầu tư. Vào đầu thập niên 90, Weston và một nhóm các nhà đầu tư đã mua lại toà nhà cao nhất ở San Antonio rộng trên 500.000 mẫu vuông với giá 40 triệu USD từ Citibank. Ngày nay, giá trị của toà nhà có giá trị lên đến 75 triệu USD.

Bị lôi cuốn bởi những đồng tiền lợi nhuận hấp dẫn tạo ra trong thế giới công nghệ cao, Weston đầu tư vào Rackspace, đảm nhận chiếc ghế CEO. Ông thấy mình đang ngồi trên chiếc tên lửa. Doanh số bán hàng đạt đỉnh 12 triệu USD trong năm đầu tiên của công ty. Vào đầu năm 2000, Rackspace huy động được khoản vốn đầu tư mạo hiểm trị giá 27 triệu USD và lên kế hoạch rõ ràng phát hành cổ phiếu ra công chúng.

Sau đó cuộc khủng hoảng xuất hiện. Vào mùa thu năm 2000, Rackspace dường như chỉ đủ tiền trong ngân hàng để duy trì công ty trong vòng 3 tháng. Weston cắt giảm tối đa các chi phí và đưa ra tối hậu thư: Rackspace có một năm để xây dựng một hoạt động kinh doanh sinh lời hay sẽ biến mất trên thương trường.

Liều lĩnh và khá tuyệt vọng, các nhà quản lý tại Rackspace nỗ lực đưa ra một kế hoạch kinh doanh mới. Trong khi đó, các đối thủ cạnh tranh tiếp tục chi tiêu hoang phí, xây dựng các trung tâm dữ liệu tốn kém để giải quyết vấn đề bùng nổ trong kinh doanh web-hosting.

Ngược lại, Rackspace mở rộng trong sự cẩn trọng tối đa, chỉ mua một vài server và kho dữ liệu đủ để đáp ứng yêu cầu của khách hàng. Các đối thủ cạnh tranh rao giảng những công nghệ mới nhất trong các quảng cáo loè loẹt; còn Rackspace tuyển dụng các chuyên gia kỹ thuật địa phương và nhấn mạnh vào yếu tố tốc độ, xây dựng hoạt động kinh doanh thông qua những lời giới thiệu, một khách hàng trong một thời điểm. Thậm chí cả những đồ dùng văn phòng cũng là đồ second-hand và được tiết kiệm mua sắm tối đa.

Kinh doanh tăng trưởng chậm chạp. Vào năm 2002, trung tâm dữ liệu của công ty tại San Antonio được nhồi nhét đầy những server và công ty hoàn toàn cần thêm nhiều diện tích hơn. Nhưng ban quản lý Rackspace hết sức lo lắng. Những hoạt động xây dựng mới sẽ ăn mòn đáng kể vào vốn, đòi hỏi các khoản vay hay hấp thu thêm tiền bạc từ các nhà đầu tư.

Liên quan tới bất động sản, Weston một lần nữa ghi điểm bằng những hành động hợp lúc. Một đối thủ cạnh tranh rất khát tiền mặt đang rao bán các tài sản, trong số đó có một trung tâm dữ liệu khá hiện đại mới xây dựng. Được thiết kế với những bức tường chống đạn và chống bom, trung tâm dữ liệu được đồn đại là còn an toàn hơn cả Fort Knox nổi tiếng và có chi phí xây dựng khoảng 50 triệu USD. Rackspace đã trả 2 triệu USD và mua lại thành công. “Chúng tôi đã quyết định hợp lúc và có được một món hời lớn”, Weston cho biết.

Vào năm 2002, Weston nhận ra rằng chính tính căn cơ và khao khát bảo vệ tài sản vốn là cái phanh cho con tàu không tăng tốc quá nhanh và dài. Ông mong muốn mọi nhân viên có những suy nghĩ như một nhà đầu tư với các đồng tiền có độ rủi ro cao.

Chính vì thế ông đã đưa về chuyên gia hoạch định chiến lược từ hãng Stern Stewart. Ông cùng với họ xác định lại khái niệm lợi nhuận thực cho những công ty nhỏ và đưa nó vào mọi khía cạnh kinh doanh của công ty. Cụm chuyên gia tư vấn của Stern Stewart, Karl Pichler, nay là giám đốc tài chính tại Rackspace.

Bài toán tăng trưởng

Sự thay đổi trong suy nghĩ nhanh chóng được đền đáp theo đúng cách. Vào năm 2003, Rackspace tung ra một chương trình phần mềm được gọi là Server Beach, cung cấp dịch vụ hosting cho các trang web rất nhỏ với mức chi phí rất thấp. Trong vòng vài tháng, chương trình mới đã tăng trưởng mạnh hơn mọi dự đoán, đem lại khoản lợi nhuận trung bình 600.000 USD/tháng và 150.000 USD lưu lượng tiền mặt với đội ngũ lao động duy nhất chỉ 30 người.

Thậm chí như vậy, Weston bắt đầu nghi ngờ chương trình mới chỉ như một trò chơi ngu ngốc. Các khách hàng chỉ tiết kiệm được chút ít tiền bạc mỗi tháng và chi phí tiếp thị để đem lại các khách hàng mới luôn ở mức cao. Rackspace vẫn phải tiếp tục rót tiền vào việc mua sắm các server mới; các khách hàng luôn không thích trang web của họ được đặt trên những server cũ kỹ.

Vấn đề nền tảng: Server Beach đem lại một mức lợi nhuận rất nhỏ trên chi phí vốn bỏ ra cho nó. Theo Pichler: “Những suy nghĩ về nguyên tắc lợi nhuận thực đã nhanh chóng soi rọi vấn đề hiện tại trong kinh doanh. Chúng tôi nhìn thấy chúng tôi đang lãng phí tiền bạc như thế nào”.

Mặc dù vậy, một vài nhà quản trị cấp cao vẫn phản đối, lo lắng rằng việc chỉnh sửa này sẽ huỷ hoại danh tiếng của công ty vốn tăng trưởng đều đặn hàng năm. Hơn tất cả, Server Beach tăng trưởng quá nhanh với mức doanh thu 7 triệu USD, chiếm gần 10% doanh thu tổng công ty vào năm 2003 – năm đầu tiên có mặt trên thị trường.

Cuối cùng, sự ủng hộ yếu tố lợi nhuận thực đã thắng thế. Rackspace bán lại hoạt động kinh doanh này với giá 7 triệu USD cho Peer 1, một công ty cơ sở hạ tầng internet tại Vancouver, British Columbia. Lance Tracey, CEO của Peer 1, cho biết ông rất vui mừng với dự án kinh doanh sinh lời cao này.

Những ngày này, cơ cấu tổ chức tại Rackspace không khác gì những tổ ong bỏ về với nhiều tầng lớp khác nhau. Tại tầng bán hàng, các nhân viên trẻ tuổi đang làm việc liên tục trên điện thoại, máy tính để phục khách hàng. Dưới sảnh lớn, 30 nhân viên mới tuyển dụng đang chạy đua trong một tuần lễ đào tạo công việc cấp tốc, mong muốn sớm kết thúc để được làm việc ngay. Còn tại tầng hầm, phòng ăn được chuyển thành văn phòng tạm thời cho một số nhân viên khác nhau. Tất cả đều vì một khái niệm xuyên suốt: **Lợi nhuận thực.**

Trần Phương Minh dịch từ CNN/Money, bwportal.com 09.07.2007: Tài chính - Ngân hàng

- Các tổ chức cá nhân ngoài doanh nghiệp: chính phủ, cộng đồng, các hiệp hội, các tổ chức từ thiện,...

Để thực hiện nguyên tắc này, hoạt động quản trị kinh doanh cần hướng đến việc đảm bảo những lợi ích tối thiểu của các bên và tối đa hóa lợi ích cho các bên ở mức độ tốt nhất. Ví dụ:

- Đối với chủ sở hữu, cần có kế hoạch sử dụng một cách hiệu quả vốn và cơ chế kiểm soát các hoạt động nhằm đạt mục tiêu này cũng như cơ chế công bố thông tin nhằm đảm bảo lợi ích về mặt vật chất và tinh thần cho chủ sở hữu

- Đối với những người lao động trong doanh nghiệp: chăm sóc đời sống vật chất và tinh thần của người lao động, phải đảm bảo đủ thù lao lao động cho họ sống và làm việc, tạo động lực làm việc để từ đó họ có thể gắn bó với doanh nghiệp hơn

- Đối với các bạn hàng, đảm bảo các lợi ích thỏa đáng của các bên có mối quan hệ trực tiếp đối với doanh nghiệp như khách hàng, nhà thầu phụ, nhà cung cấp, nhà tài trợ, chủ nợ... nhằm tạo dựng mối quan hệ tốt đẹp đối với những đối tác này

- Đối với Nhà nước và cộng đồng, tuân thủ pháp luật và thực hiện đầy đủ nghĩa vụ đối với Nhà nước, quan tâm đến cộng đồng và thực hiện các hoạt động nhằm đảm bảo lợi ích cho cộng đồng.

5.4. Các phương pháp quản trị chủ yếu

5.4.1. Khái lược về phương pháp quản trị

Phương pháp quản trị được hiểu là cách thức tác động của chủ thể đến khách thể quản trị nhằm đạt được mục tiêu đã xác định với hiệu quả cao nhất. Có nhiều cách phân loại phương pháp quản trị khác nhau, trong đó cách phân loại phổ biến nhất dựa trên căn cứ hình thức tác động lên đối tượng quản trị kinh doanh. Theo đó, người ta có 3 loại phương pháp quản trị bao gồm phương pháp kinh tế, phương pháp hành chính và phương pháp giáo dục. Phần tiếp theo trình bày chi tiết các phương pháp này.

5.4.2. Các phương pháp quản trị phổ biến

5.4.2.1. Phương pháp kinh tế

Mọi hoạt động sản xuất, kinh doanh của con người đều tuân theo các quy luật kinh tế khách quan. Sự chi phối của các quy luật đối với hoạt động của con người lại thông qua lợi ích kinh tế. Sử dụng phương pháp kinh tế trong quản trị kinh doanh có nghĩa là tác động vào đối tượng quản trị thông

qua các lợi ích kinh tế, để cho đối tượng của quản trị tự lựa chọn phương án hoạt động có hiệu quả nhất trong phạm vi hoạt động của họ.

Thực chất của các phương pháp kinh tế là đặt mỗi người lao động, mỗi tập thể lao động vào những điều kiện kinh tế để họ có khả năng kết hợp đúng đắn lợi ích của mình với lợi ích của doanh nghiệp. Điều đó cho phép người lao động lựa chọn con đường hiệu quả nhất để thực hiện nhiệm vụ của mình.

Đặc điểm của phương pháp kinh tế là tác động vào đối tượng quản trị không bằng cưỡng bức hành chính mà bằng lợi ích kinh tế, tức là trên cơ sở thực hiện mục tiêu, nhiệm vụ mà đưa ra các mức khuyến khích lợi ích cũng như phạt vật chất đối với các tập thể và cá nhân có liên quan.

Khi sử dụng phương pháp kinh tế phải vận dụng đúng đắn các phạm trù, đòn bẩy kinh tế; phải giải quyết thoả đáng mối quan hệ về lợi ích giữa chủ sở hữu và người kinh doanh, giữa chủ thể và khách thể quản trị. Muốn vậy, phải tính tới giới hạn của từng công cụ, đòn bẩy kinh tế; phải ưu tiên sử dụng công cụ mang tính ổn định, gắn bó với số lượng và chất lượng công việc; phải chú ý đến các ràng buộc của từng công cụ với mục tiêu phải đạt. Cụ thể là, khi áp dụng phương pháp này, nhà quản trị cần lưu ý những việc sau đây:

- Dựa trên cơ sở định hướng phát triển doanh nghiệp bằng các mục tiêu, nhiệm vụ phù hợp với chiến lược phát triển và các điều kiện thực tế của doanh nghiệp cũng như của môi trường bên ngoài cũng như nguyên tắc quản trị định hướng mục tiêu. Các mục tiêu cần được đưa ra ở các cấp và cần đảm bảo cụ thể, có thể đo lường được, khả thi, thực tế và cụ thể cho từng giai đoạn.

- Sử dụng các định mức kinh tế; các biện pháp đòn bẩy, kích thích kinh tế để thu hút, khuyến khích các cá nhân phấn đấu hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

- Xây dựng cơ chế thưởng phạt đúng đắn để điều chỉnh hoạt động của các bộ phận, các cá nhân trong doanh nghiệp.

Do lợi ích là động lực thúc đẩy hoặc kìm hãm năng lực làm việc sáng tạo của người lao động nên phương pháp kinh tế luôn đóng vai trò đặc biệt quan trọng.

5.4.2.2. Phương pháp hành chính

Phương pháp hành chính là phương pháp quản trị dựa trên cơ sở các mối quan hệ về tổ chức và kỷ luật của doanh nghiệp. Phương pháp hành chính thể hiện ở việc ban hành và thực hiện điều lệ, nội qui, qui chế,...

Nếu như đối với phương pháp kinh tế, tác động lên đối tượng quản trị bằng lợi ích thì đặc trưng cơ bản của phương pháp hành chính là mọi người phải thực hiện không điều kiện điều lệ, nội qui cũng như các mệnh lệnh, chỉ thị, qui chế,... Phương pháp này đòi hỏi người lao động phải chấp hành nghiêm ngặt, mọi sự vi phạm phải bị xử lý kịp thời, thích đáng.

Vai trò của các phương pháp hành chính trong quản trị kinh doanh rất quan trọng do phương pháp này xác lập trật tự kỷ cương làm việc trong doanh nghiệp bởi một khi các mệnh lệnh, chỉ thị, qui chế, nội qui,... được đưa ra, đối tượng quản trị phải tuân thủ vô điều kiện và không có lựa chọn hành động khác. Như vậy, mọi hoạt động trong doanh nghiệp mới đi vào trật tự và rõ ràng.

Các nhà quản trị có thể thực hiện phương pháp hành chính bằng một trong hai cách thức: tác động về mặt tổ chức và tác động điều chỉnh hành động của đối tượng quản trị. Đối với cách thức tác động về mặt tổ chức, nhà quản trị ban hành các văn bản về các nguyên tắc hoạt động, qui định, nội qui, nhằm thiết lập tổ chức, qui định mối quan hệ tương tác giữa các vị trí, bộ phận với nhau, qui định cách thức hoạt động, quyền hạn và trách nhiệm của từng vị trí, bộ phận trong tổ chức. Đối với cách thức tác động điều chỉnh hành động của đối tượng quản trị, nhà quản trị đưa ra những chỉ thị, mệnh lệnh, quyết định, nhằm điều chỉnh hành động của các vị trí, bộ phận, trong những trường hợp các đối tượng này cần thiết phải thay đổi để đạt được mục tiêu đề ra. Cả hai hình thức tác động đều đòi hỏi chủ doanh nghiệp phải có quyết định dứt khoát, dễ hiểu và rõ ràng để đảm bảo việc tuân thủ các qui định được thực hiện.

Khi thực hiện phương pháp hành chính, các nhà quản trị cần phải lưu ý những vấn đề sau:

- Các quyết định hành chính chỉ có hiệu quả khi được đưa ra có căn cứ khoa học và hợp lý về lợi ích kinh tế của các bên có liên quan. Mặc dù các quyết định này mang tính mệnh lệnh nhưng nó phải được xây dựng trên cơ

sở đảm bảo hài hòa và hợp lý về mặt lợi ích của các đối tượng liên quan thì việc tuân thủ quyết định mới được thực hiện đầy đủ.

- Các quyết định hành chính phải chính danh, nghĩa là hợp lý đối với người ra quyết định cũng như đối với đối tượng thực thi. Nội dung yêu cầu thực hiện phải thuộc thẩm quyền của người đưa ra cũng như trách nhiệm của đối tượng tuân thủ.

- Các quyết định hành chính phải được thực thi một cách nghiêm túc nhằm xây dựng thói quen tuân thủ qui định của tổ chức. Đây là điều kiện quan trọng để phương pháp này trở nên hiệu quả trong quá trình quản trị.

Do xác lập trật tự, kỷ cương đối với hoạt động của mọi bộ phận, cá nhân, đảm bảo các hoạt động thống nhất theo chủ đích nên phương pháp hành chính luôn đóng vai trò rất quan trọng.

5.4.2.3. Phương pháp giáo dục thuyết phục

Phương pháp giáo dục thuyết phục là phương pháp tác động vào người lao động bằng các biện pháp tâm lý xã hội và giáo dục thuyết phục. Phương pháp này tác động vào nhận thức và tình cảm của người lao động nhằm nâng cao tính tự giác và nhiệt tình lao động của họ trong công việc thực hiện nhiệm vụ.

Đặc trưng của phương pháp này là rất uyển chuyển, linh hoạt, không có khuôn mẫu chung và liên quan rất chặt chẽ đến tác phong và nghệ thuật của chủ thể quản trị.

Phương pháp giáo dục thuyết phục đóng vai trò quan trọng trong động viên tinh thần quyết tâm, sáng tạo, say sưa với công việc của mọi người lao động; làm cho họ nhận thức rõ cái thiện, cái ác, cái xấu, cái đẹp và trách nhiệm của họ trước công việc và tập thể. Phương pháp này có ý nghĩa quan trọng trong quản trị kinh doanh vì đối tượng của quản trị là con người, một thực thể với tổng hòa nhiều mối quan hệ. Do vậy, việc vận dụng các quy luật tâm lý từ đó nâng cao tính tự giác và trách nhiệm trong công việc và sự gắn bó của họ đối với doanh nghiệp là điều rất cần thiết.

Ngoài ba phương pháp phổ biến đã trình bày, mỗi nhà quản trị còn có thể sử dụng các phương pháp quản trị khác. Vấn đề là ở chỗ, việc sử dụng phương pháp này hay phương pháp khác, liều lượng từng phương pháp như

thể nào là vừa lại phụ thuộc vào tư duy quản trị truyền thống hay hiện đại, phụ thuộc vào quan điểm của các nhà quản trị doanh nghiệp mà đặc biệt là quan điểm của các nhà quản trị cao cấp.

5.5. Các trường phái lý thuyết quản trị kinh doanh

5.5.1. Trường phái lý thuyết quản trị khoa học cổ điển

Đại diện cho trường phái quản trị khoa học cổ điển là Friderich W.Taylor, Henry L.Gantt, Frank và Lillian Gilbreth. Mục tiêu của những nhà quản trị theo trường phái này là thông qua những quan sát và thử nghiệm trực tiếp tại nhà xưởng đưa ra những vấn đề nhằm nâng cao năng suất, hiệu quả và giảm sự lãng phí.

Với các tác phẩm Quản lí ở nhà máy (1903) và Những nguyên lí của việc quản lí một cách khoa học (1912), F.W.Taylor (1856-1915) được coi là cha đẻ của trường phái này. Nội dung chủ yếu về lí luận quản lí một cách khoa học của F.W.Taylor đã tập trung vào:

- Vấn đề trung tâm của quản trị là nâng cao năng suất lao động; hai bên thợ và chủ phải nhận thức rằng việc nâng cao năng suất lao động là có lợi cho cả hai bên

- Phải lựa chọn những người thợ bậc nhất cho mỗi công việc
- Phải làm cho công nhân nắm vững phương pháp thao tác đã được tiêu chuẩn hoá.

- Xây dựng và thực hiện chế độ trả lương theo số lượng sản phẩm

- Tách biệt chức năng quản lí với chức năng thừa hành

- Thực hiện chế độ quản lí chức năng và trực tuyến chức năng

- Nguyên lí kiểm soát, quản lí về mặt cơ cấu tổ chức.

Ông diễn đạt cơ chế quản lí một cách khoa học trong bốn nguyên lí chủ yếu:

- Thứ nhất, nghiên cứu một cách khoa học mỗi động tác của công nhân để thay thế cách làm cũ chỉ dựa vào kinh nghiệm.

- Thứ hai, tuyển chọn công nhân một cách khoa học, đào tạo, giáo dục và giúp họ trưởng thành.

- Thứ ba, hiệp tác thân ái với công nhân để đảm bảo mọi nguyên tắc khoa học phải được thực hiện.

- Thứ tư, chủ và thợ phải cùng nhau chia sẻ công việc và chức trách.

Theo ông, một nhà quản trị cần tuân thủ ba nguyên lý cơ bản trong quản trị. Thứ nhất, cần tách biệt rõ ràng chức năng quản trị với chức năng thừa hành và thiết lập cơ cấu quản trị kế hoạch tương ứng. Thứ hai, căn cứ vào nguyên lý phân công theo chức năng để phân định rõ hơn chức năng quản trị. Dự định sử dụng tám nhân viên quản trị chức năng là: quản trị trình tự tác nghiệp, quản trị thao tác, quản trị giá thành, quản trị kỉ luật, quản trị kĩ năng, quản trị tốc độ, quản trị sửa chữa và quản trị chất lượng. Thứ ba, phân biệt những việc thông thường và bất thường để thực hiện nguyên tắc ngoại lệ trong hoạt động quản trị. Việc nghiên cứu và vận dụng các nguyên lý quản trị khoa học của Taylor vào thực tiễn quản trị thời bấy giờ đã dẫn đến kết quả công nhân được chuyên môn hoá cao, tăng năng suất lao động, tăng sản lượng sản xuất,...

Henry L.Gantt (1861-1919) là một cộng sự có nhiều đóng góp phát triển lý thuyết Taylor, đặc biệt là hoàn thiện kỹ thuật kiểm soát sản xuất, xây dựng biểu đồ sản xuất (biểu đồ Gantt). Ông cũng nhấn mạnh đến nhân tố con người và tập trung vào mở rộng hệ thống khuyến khích lợi ích vật chất.

Hai ông bà Frank Gilbreth (1868-1924) và Lillian Gilbreth (1878-1972) phát triển lý thuyết Taylor theo hướng nghiên cứu chi tiết quá trình thực hiện các thao tác, động tác và cử động của công nhân một cách hợp lý nhất. Công việc của công nhân được F. Gilbreth đơn giản hoá bởi sự phân chia thành 17 loại thao tác bằng tay khác nhau. Ông đã cống hiến ý tưởng về việc tìm ra một phương pháp tốt nhất để thực hiện mọi công việc. Sau khi chồng chết, bà L. Gilbreth tiếp tục công việc của ông với tư tưởng tập trung nhiều vào khía cạnh con người, bà đưa ra ý tưởng về điều kiện lao động an toàn, nghỉ giải lao trong thời gian lao động và số ngày làm việc của người lao động.

Như vậy, có thể nhận thấy rằng các học giả của trường phái này đóng góp cho sự phát triển của tư tưởng về lãnh đạo, kỹ năng lãnh đạo, chuyên môn hóa. Họ cũng là những người đầu tiên nêu lên tầm quan trọng của việc tuyển chọn và đào tạo nhân viên và sử dụng đãi ngộ để tăng năng suất lao động. Có thể nói quan điểm tiến bộ của những tác giả này là việc chú trọng

vào con người và khẳng định tầm quan trọng của con người đối với hiệu quả sản xuất. Tuy nhiên, do các điều kiện sản xuất của thời kỳ này nên các tác giả đã phát triển một lý thuyết quản trị mang tính “máy móc hóa con người”, gắn chặt con người vào dây chuyền công nghệ.

5.5.2. Trường phái lý thuyết quản trị hành chính

Các đại diện chủ yếu của trường phái này là Henri Fayol và Max Weber. Quan điểm chính của trường phái này là quan niệm cho rằng năng suất lao động sẽ đạt cao trong một tổ chức được sắp đặt hợp lý, đóng góp về lý luận cũng như thực hành về lãnh đạo, các hình thức tổ chức, việc trao quyền và ủy quyền.

Với cuốn “Quản trị công nghiệp tổng quát” H. Fayol (1841-1925) được coi là cha đẻ của lý thuyết quản trị hành chính. Theo H. Fayol thì: “Lãnh đạo là tìm kiếm lợi ích tối đa có thể được từ tất cả những nguồn lực mà xí nghiệp đã có, dẫn dắt xí nghiệp đạt được mục tiêu của nó là bảo đảm hoàn thành sáu chức năng cơ bản. Quản trị chỉ là một trong sáu chức năng do lãnh đạo tiến hành”²⁵. Ông cho rằng phương pháp quản trị là chìa khoá cho sự thành công của một nhà quản trị. Ông cũng nhấn mạnh cơ cấu tổ chức và tập trung xây dựng 14 nguyên tắc quản trị:

- Phân công lao động trong quá trình làm việc một cách chặt chẽ
- Xây dựng một hệ thống quyền lực và trách nhiệm trong quản trị, điều hành
- Xây dựng và áp dụng chế độ kỷ luật nghiêm ngặt trong quá trình làm việc
- Thống nhất các mệnh lệnh điều khiển, chỉ huy
- Thống nhất lãnh đạo
- Lợi ích cá nhân phải phụ thuộc vào lợi ích của tổ chức
- Xây dựng chế độ trả công một cách xứng đáng theo kết quả lao động
- Tập trung hoá một cách hợp lý
- Phân quyền và định rõ cơ cấu quản trị trong tổ chức
- Tổ chức qui trình hoạt động chặt chẽ cả về thời gian và công việc

²⁵ Nguyễn Cảnh Chất (dịch và biên soạn): Tinh hoa quản lí, Nxb Lao động-xã hội 2002, trang 60

- Tạo quan hệ bình đẳng trong công việc
- Ổn định đội ngũ lao động trong quá trình làm việc
- Khuyến khích sự sáng tạo trong quá trình làm việc
- Khuyến khích phát triển các giá trị chung trong quá trình làm việc của một tổ chức.

Theo ông năm yếu tố chủ yếu của quản trị là kế hoạch, tổ chức, chỉ huy, phối hợp và kiểm tra.

Với tác phẩm “Lí luận về tổ chức kinh tế và xã hội” Max Weber (1864-1920) đã đóng góp to lớn vào lí luận tổ chức cổ điển và ông được coi là người cha của lí luận về tổ chức. Ông xây dựng lý thuyết hành chính quan liêu chủ yếu trong tổ chức ở cơ quan chính phủ, chỉ một phần đóng góp cho khoa học quản trị. Ông xây dựng qui trình điều hành một tổ chức theo thể chế tiến hành công việc thông qua chức vụ với các đặc trưng chủ yếu là: “tính chuẩn xác, tính nhạy bén, tính rõ ràng, tính thông văn bản, tính liên tục, tính nghiêm túc, tính thống nhất, quan hệ phục tùng nghiêm chỉnh, phòng ngừa va chạm và tiết kiệm nhân lực và vật lực”²⁶. Đặc trưng của thể chế quản trị được M. Weber mô tả gồm:

- Thiết lập sự phân công rõ ràng theo chức năng
- Thiết lập chế độ cấp bậc rõ ràng
- Thiết lập các qui định pháp lí và qui chế về chức quyền, chức trách
- Việc xử lí và truyền đạt công việc đều phải dùng hình thức văn bản
- Mọi chức vụ đều phải do những người đã được đào tạo về mặt chuyên môn đảm nhiệm. Việc tuyển chọn và đề bạt họ phải dựa vào tiêu chuẩn chuyên môn
- Nhân viên mọi ngành phải được tuyển dụng theo tiêu chuẩn nhất định
- Mọi thành viên phải làm tròn chức trách, làm việc quên mình với thái độ người chủ.

Lý thuyết quản trị hành chính hướng đến thiết lập một cơ cấu tổ chức hợp lý, hiệu quả trên cơ sở đề cao các nguyên tắc, chính sách và cơ cấu tổ chức hợp lý. Các công việc của nhân viên trở nên đơn giản hơn do được tiêu

²⁶ Nguyễn Cảnh Chất (dịch và biên soạn): Tinh hoa quản lí, Nxb Lao động-xã hội 2002, trang 106

chuẩn hóa. Có thể nói lý thuyết này đem lại hai lợi ích cơ bản là hiệu quả và ổn định nhưng nó cũng có những hạn chế như nguyên tắc cứng nhắc và quan liêu; tìm cách bảo vệ và mở rộng quyền lực; tốc độ ra quyết định chậm; không phù hợp với sự thay đổi của công nghệ.

5.5.3. Trường phái hành vi

Ở thập niên 20 và 30 của thế kỷ 20 cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ hai đã làm đảo lộn đời sống xã hội của nhiều nước. Phương pháp sản xuất hàng loạt của cách mạng công nghiệp lần thứ hai hình thành một xã hội định hướng vào tiêu dùng nên mức sống ở nhiều quốc gia được nâng cao, điều kiện làm việc cải thiện, năng suất tăng, các chế độ thuế mướn được đưa ra hấp dẫn hơn. Tư tưởng quản trị cổ điển trở thành không còn thích hợp nữa và đã thúc đẩy sự ra đời của trường phái hành vi. Đại diện của trường phái này là Mary Parker Follett, George Elton W. Mayor, Douglas McGeorge,...

Với lý thuyết các quan hệ con người bà Mary Parker Follet (1868-1933) cho rằng trong quá trình làm việc giữa những người lao động có các quan hệ với nhau theo một thể chế tổ chức nhất định nên bà nhấn mạnh: “1. Phải quan tâm đến những người lao động trong quá trình giải quyết vấn đề; 2. Các nhà quản trị phải năng động”.

Trên cơ sở quan sát, nghiên cứu cách giải quyết công việc của các nhà quản trị bà cho rằng sự phối hợp giữ vai trò quyết định đối với các hoạt động quản trị. Từ đó, bà đưa ra bốn nguyên tắc phối hợp: “1. Người ra quyết định phải tiếp xúc trực tiếp; 2. Phải phối hợp ngay ở giai đoạn hoạch định và duy trì trong suốt quá trình thực hiện dự án; 3. Phải phối hợp đồng bộ, ở mọi yếu tố, trong mọi tình huống; 4. Phối hợp liên tục”.

Bà cho rằng những nhà quản trị cấp cơ sở là những người có vai trò thích hợp nhất trong tổ chức phối hợp thực hiện các nhiệm vụ sản xuất. Đồng thời theo bà thì mọi nhà quản trị đều phải thiết lập mối quan hệ tốt với cấp dưới của họ và nên tiếp xúc trực tiếp với công nhân; họ phải tìm cách giải quyết những mâu thuẫn phát sinh trong nội bộ tổ chức, tạo ra sự hiểu biết lẫn nhau giữa tất cả mọi người.

Trường phái Mayor đưa ra những nguyên lý mới nhằm hoàn thiện quản trị doanh nghiệp như: công nhân là “con người xã hội” - là thành viên

của hệ thống xã hội phức tạp; Trong doanh nghiệp, ngoài tổ chức chính thức còn có tổ chức phi chính thức; Năng lực lãnh đạo kiểu mới được thể hiện thông qua việc nâng cao mức độ hài lòng của công nhân viên, do đó mà đạt được mục đích nâng cao năng suất lao động²⁷. Trên cơ sở quan sát nghiên cứu thử nghiệm ở nhà máy dệt và Công ty sản xuất máy điện thoại bằng phương pháp đối chứng thay đổi các chế độ làm việc, Elton W. Mayo (1880-1949) cùng các đồng nghiệp đã mở rộng việc nghiên cứu cũng bằng phương pháp đối chứng với sự thay đổi các điều kiện làm việc, cho phép công nhân tự chọn giờ giải lao, được trao đổi khi làm việc,... từ phạm vi hẹp sang phạm vi rộng và đã đi đến kết luận: sự tăng năng suất lao động không phụ thuộc vào các nguyên nhân vật chất mà là kết quả của một tập hợp các quá trình và phản ứng tâm lý rất phức tạp. Theo ông thì: “khi những người công nhân có sự chú ý đặc biệt thì năng suất lao động sẽ tăng lên dù các điều kiện làm việc có thay đổi hay không”. Khi phỏng vấn các nhóm công nhân, Mayo cho rằng chính các nhóm không chính thức đã tạo ra sự tăng năng suất lao động. Từ đây Mayo cùng đồng nghiệp xây dựng lý thuyết hành vi với cuốn sách: “Những vấn đề con người của nền văn minh công nghiệp”. Những kết luận chủ yếu là:

Bảng 5.2. Quan điểm lý thuyết X-Y về con người

<i>Quan điểm lý thuyết X</i>	<i>Quan điểm lý thuyết Y</i>
1. Con người buộc phải làm việc	1. Lao động là một hoạt động bản năng của con người
2. Con người không có hoài bão và thiếu trách nhiệm	2. Mỗi người đều có năng lực tự điều khiển và kiểm soát
3. Con người ngại và chống lại sự thay đổi	3. Con người sẽ gắn bó với tập thể hơn nếu họ được khen thưởng kịp thời
4. Con người ít sáng tạo và kém thông minh	4. Một người bình thường có thể đảm nhận những trọng trách và dám chịu trách nhiệm
	5. Nhiều người bình thường có óc tưởng tượng phong phú, khéo léo và sáng tạo

Nguồn: Stephen P. Robbins (2012), Organizational Behavior, Prentice- Hall Inc.

²⁷ Nguyễn Cảnh Chất (dịch và biên soạn): Tinh hoa quản lý, Nxb Lao động-xã hội 2002, trang 123

Một là, việc đối thoại với công nhân có thể giúp họ trút bỏ được gánh nặng tâm lý không cần thiết, điều chỉnh thái độ của họ đối với những vấn đề cá nhân khiến họ tự nói ra các vấn đề của mình và tự tìm ra kết luận.

Hai là, việc phỏng vấn có thể giúp cho công nhân chung sống một cách dễ dàng hơn, thân thiện hơn với những người xung quanh.

Ba là, việc phỏng vấn sẽ tăng cường ý nguyện và khả năng hợp tác tốt giữa công nhân.

Bốn là, việc trò chuyện với công nhân là phương pháp quan trọng để bồi dưỡng, huấn luyện nhân viên quản trị.

Năm là, trò chuyện với công nhân là biện pháp quan trọng để thu thập thông tin, có giá trị khách quan to lớn đối với những nhà quản trị.

Douglas McGeorge (1906-1964) đã đưa ra một loạt những nhận định rất lạc quan về bản chất con người trong cuốn: “Khía cạnh con người trong tổ chức kinh doanh”. Theo ông mỗi nhân viên đều là những cá nhân sáng tạo và đầy nghị lực, họ có thể hoàn thành nhiệm vụ lớn lao khi có cơ hội.

Lý thuyết lạc quan về con người được gọi là thuyết Y. Thuyết này hoàn toàn ngược lại với thuyết X cho rằng con người có bản chất xấu, đòi hỏi các nhà quản trị phải kiểm tra chặt chẽ và phải dùng hình phạt để ngăn chặn mặt xấu của họ.

Ngoài ra, các nhà quản trị học thuộc trường phái hành vi còn phát triển lý thuyết hành vi sang dạng lý thuyết hành vi có tổ chức với các nghiên cứu tâm lý học, xã hội học, khía cạnh văn hoá quản trị,...

5.5.4. Trường phái quản trị khoa học

Ra đời vào đầu đại chiến thế giới lần thứ II, xuất phát từ nhu cầu giải quyết các vấn đề phức tạp trong quản trị của thời kỳ chiến tranh.

Trường phái này xuất hiện đầu tiên ở Anh, do các nhà toán học, vật lý học và các nhà khoa học khác đưa ra. Họ tập trung vào trong một nhóm cùng nghiên cứu và đề xuất các phương pháp quản trị. Sau đó, các nhà khoa học Mỹ đi sâu nghiên cứu các phương pháp này trong hoạt động quản trị.

Trong các phương pháp này, các nhà khoa học sử dụng các mô hình toán học, các thuật toán và kỹ thuật máy tính trong hoạt động quản trị kinh doanh.

5.5.5. Trường phái tiếp cận hệ thống

Trường phái lý thuyết hệ thống quan niệm rằng một tổ chức là một hệ thống thống nhất của các bộ phận có quan hệ hữu cơ với nhau. Hệ thống lớn là môi trường kinh doanh, còn doanh nghiệp là một hệ thống con, hệ thống mở.

Lý thuyết hệ thống được xây dựng trên cơ sở các khái niệm dưới đây:

- Phân hệ trong quản trị là những bộ phận liên kết với nhau trong một tổ chức thống nhất.

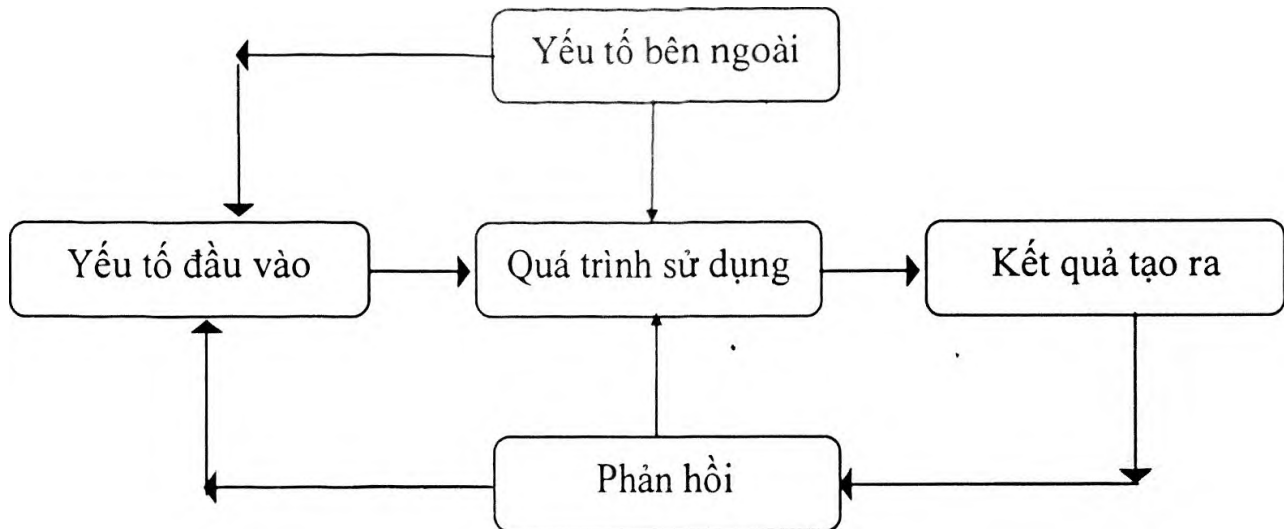
- Cộng lực là trạng thái trong đó cái chung được coi là lớn hơn cái riêng. Trong một hệ thống tổ chức, cộng lực có nghĩa là các bộ phận tác động qua lại lẫn nhau trong hoạt động sẽ tạo ra sức mạnh chung được tăng lên gấp bội và mang lại hiệu quả lớn hơn nhiều so với trường hợp các bộ phận hoạt động riêng rẽ.

- Hệ mở là hệ có quan hệ tương tác với nhiều nhân tố thuộc môi trường bên trong và bên ngoài.

- Hệ đóng là hệ không có (có rất ít) quan hệ tương tác với các nhân tố thuộc môi trường bên ngoài.

- Biên hệ là đường biên phân biệt giữa hệ thống với môi trường bên ngoài. Trong hệ thống đóng đường biên hệ là cứng, còn trong hệ thống mở đường biên hệ sẽ rất linh hoạt.

- Phản hồi - phản ánh là một phần trong điều khiển hệ thống, trong đó kết quả của những hoạt động được phản ánh đối với từng cá nhân. Thông qua đó cho phép phân tích và điều chỉnh trình tự tiến hành công việc.



Hình 5.3. Hệ thống doanh nghiệp trong môi trường kinh doanh

Nguồn: Jay Heizer and Barry Render, Operations Management (2011), Pearson Education, Inc.

Dựa trên cơ sở các kinh nghiệm bản thân Chester I. Barnard (1866-1961) đã đưa ra một phương pháp tiếp cận khoa học quản trị. Trong cuốn: “Các chức năng của cán bộ lãnh đạo” ông cho rằng tất cả các tổ chức đều là hệ thống hợp tác và theo ông thì hệ thống hợp tác tổ chức là một tập hợp các yếu tố vật chất, sinh học, nhân lực và xã hội trong một môi liên hệ mang tính hệ thống cụ thể do sự hợp tác giữa hai hay nhiều người.

Theo ông, tính sẵn sàng phục vụ, mục đích chung và truyền thông là những yếu tố mang tính nguyên tắc trong tổ chức (hệ thống hợp tác). Ông cho rằng một tổ chức sẽ không tồn tại nếu thiếu một trong ba yếu tố trên. Trong ba yếu tố đó, ông coi truyền thông là chiếc cầu nối giữa tính sẵn sàng phục vụ của cá nhân với mục đích chung của tổ chức. Con người làm việc trong một tổ chức, khi phục vụ lợi ích chung của tổ chức họ phải đạt được các mục tiêu cá nhân của họ. Vì vậy, trong quản trị phải đảm bảo sự cân bằng lợi ích (cùng thoả mãn) của cả hai phía mới khuyến khích được người lao động làm việc.

5.5.6. Trường phái lý luận tình huống

Từ chỗ nhiều nhà quản trị không thành công khi cố gắng áp dụng các lý thuyết quản trị cổ điển cũng như lý thuyết hệ thống nên một số nhà quản

trị cho rằng phải lựa chọn phương pháp quản trị phù hợp với từng tình huống cụ thể.

Các giải pháp tình huống phải phù hợp với các biến số quan trọng như các biến số công nghệ, môi trường bên ngoài, nhân sự. Tầm quan trọng của từng biến số tùy thuộc vào loại vấn đề quản trị cần được giải quyết.

Công nghệ là cách thức sử dụng các nhân tố đầu vào để tạo thành các sản phẩm (dịch vụ) đầu ra. Có nhiều loại công nghệ sản xuất sản phẩm khác nhau, mức độ tác động của từng loại công nghệ đến tổ chức cũng khác nhau. Vì vậy, nhà quản trị phải biết lựa chọn công nghệ thích hợp.

Môi trường bên ngoài tác động mạnh mẽ và phức tạp đến mọi doanh nghiệp. Vì vậy, theo lý thuyết tình huống các nhà quản trị phải hiểu rõ sự tác động của từng biến số môi trường để đưa ra các quyết định quản trị thích hợp.

Biến số nhân sự thể hiện ở trình độ nhận thức của người lao động, những đánh giá chung về văn hoá, lối sống và phản ứng của họ trước quyết định của nhà quản trị. Vì thế, nhà quản trị dựa vào yếu tố này để lựa chọn phương pháp quản trị và nhà quản trị có phong cách thích hợp.

5.5.7. Một số quan điểm quản trị phương Đông

Sau chiến tranh thế giới thứ II nhiều quốc gia châu Á giành được độc lập và bước vào giai đoạn xây dựng và phát triển kinh tế ở đất nước mình. Trong quá trình thực hiện nhiệm vụ quản trị, các nhà quản trị ở các quốc gia châu Á đã kế thừa và hình thành một số phong cách quản trị kiểu phương Đông. Đặc trưng của quản trị phương Đông thể hiện rõ nét ở các hướng cơ bản sau:

- Sự kết hợp hài hoà giữa khoa học quản trị phương Tây với các giá trị truyền thống tạo thành phương pháp quản trị mang đậm nét dấu ấn phương Đông.

- Quản trị phương Đông chú trọng nhân tố con người, coi con người là nguồn tài nguyên vô giá của doanh nghiệp.

- Ra sức phát huy những giá trị truyền thống văn hoá dân tộc như lòng trung thành, đức nhân ái, tính cần cù, chăm chỉ, đức tiết kiệm,... để xây dựng mối quan hệ tốt giữa người với người trong doanh nghiệp.

- Phong cách quản trị mang tính gia trưởng. Quyền lực trong doanh nghiệp hầu như tập trung vào tay người đứng đầu.

- Tạo ra sự gắn bó suốt đời giữa người lao động và doanh nghiệp trên cơ sở mỗi người lao động đều coi mình như một thành viên trong cộng đồng sinh sống và làm việc.

- Giải quyết các vấn đề tổ chức thường mang tính ổn định, ít khi tạo ra sự thay đổi đột biến trong hoạt động quản trị.

5.5.8. Trường phái quản trị định lượng

Trường phái quản trị định lượng được phát triển mạnh ở các thập niên 70 và 80 của thế kỉ 20. Các nhà quản trị theo trường phái này chủ trương sử dụng các kỹ thuật định lượng thông qua hệ thống máy vi tính để ra các quyết định tối ưu. Nhiều chương trình phần mềm đã được thiết kế theo các mô hình tối ưu để hỗ trợ cho các nhà quản trị trong quá trình ra quyết định. quản trị định lượng có các đặc trưng cơ bản sau đây:

- Trọng tâm phục vụ cho việc ra các quyết định quản trị
- Sự lựa chọn dựa trên các tiêu chuẩn kinh tế
- Sử dụng các mô hình toán học để xác định các giải pháp tối ưu
- Máy vi tính đóng vai trò rất quan trọng.

5.5.9. Một số hướng quản trị hiện đại

Ngày nay, một số hướng quản trị sau đã được đưa ra, đang được nghiên cứu và có xu hướng phát triển:

Thứ nhất, khuynh hướng “quản trị tuyệt hảo”

Khuynh hướng này bắt đầu ở thập niên 80 thế kỉ 20 do Robert H. Waterman và Thomas J. Peter khởi xướng. Sau khi tiến hành nghiên cứu ở nhiều doanh nghiệp các ông đã xác định 8 đặc tính quản trị tuyệt hảo, mỗi đặc tính tuyệt hảo lại được biểu hiện ở các tiêu thức cụ thể được trình bày ở bảng 5.3.

Mặc dù khuynh hướng quản trị tuyệt hảo chú trọng đến khách hàng, người lao động và ý tưởng mới song phương pháp tiếp cận của khuynh hướng này đã bỏ qua việc nghiên cứu doanh nghiệp trong môi trường kinh doanh.

Bảng 5.3. Tám đặc tính quản trị tuyệt hảo

<i>Đặc tính</i>	<i>Tiêu thức chủ yếu</i>
Khuynh hướng hoạt động	1. Qui mô nhỏ, dễ thử nghiệm, tích lũy kiến thức, uy tín và lợi nhuận 2. Các nhà quản trị trực tiếp giải quyết mọi vấn đề thông qua hoạt động truyền thông không chính thức và quản trị kiểu tự quản
Liên hệ chặt chẽ với khách hàng	3. Thoả mãn mọi đòi hỏi của khách hàng là mục đích chung của doanh nghiệp. Chú ý thu thập các thông tin từ khách hàng để thiết kế sản phẩm và tổ chức sản xuất
Tự quản và mạo hiểm	4. Khuyến khích chấp nhận rủi ro 5. Ủng hộ các dự án đổi mới của các nhà đổi mới 6. Cơ cấu tổ chức linh hoạt, cho phép hình thành nhóm làm việc 7. Khuyến khích tự do sáng tạo
Nâng cao năng suất thông qua con người	8. Tôn trọng phẩm giá con người 9. Nuôi dưỡng lòng nhiệt tình, lòng tin và tình cảm gia đình 10. Khuyến khích bầu không khí vui vẻ 11. Duy trì đơn vị làm việc ở qui mô nhỏ với tính nhân văn cao
Phổ biến và thúc đẩy các giá trị chung	12. Triết lý doanh nghiệp rõ ràng, được phổ biến rộng rãi 13. Công khai thảo luận các phẩm chất cá nhân 14. Cùng cố các giá trị chung 15. Các nhà quản trị là những người “của công việc”
Sâu sát để gắn bó chặt chẽ	16. Các nhà quản trị gắn bó chặt chẽ với doanh nghiệp 17. Chú trọng sự tự phát triển, không thôn tính, không mua lại
Tổ chức đơn giản, gọn nhẹ	18. Xu hướng khuyến khích phân tán quyền lực 19. Nhân sự gọn nhẹ, chú trọng sử dụng nhân tài
Quản trị tài sản chặt chẽ	20. Chiến lược chung phù hợp, tăng cường kiểm soát tài chính phù hợp với mức độ phân quyền và sự tự quản

Nguồn: Thomas J. Peter and Robert H. Waterman, Jr. (1982) In search of excellence: lessons from America's best run companies, Warners Books, Inc.

Thứ hai, khuynh hướng quản trị theo quá trình

Sang thập niên 90 của thế kỉ trước nhiều doanh nghiệp đã coi việc đáp ứng cầu riêng của từng khách hàng là mục tiêu sống còn của doanh nghiệp và tiến hành đổi mới các hoạt động kinh doanh theo hướng đó. Cơ cấu hoạt động của doanh nghiệp được lập lại tạo thành một quá trình bao gồm mọi

hoạt động từ hình thành ý tưởng, tổ chức thực hiện, lựa chọn nhân lực,... nhằm mục tiêu thoả mãn mọi cầu của khách hàng; hiệu quả cũng được đánh giá trên cơ sở sự thoả mãn của khách hàng.

Lý thuyết quản trị theo quá trình có đặc trưng cơ bản ngược lại với quan điểm quản trị khoa học của Taylor. Nếu quản trị khoa học của Taylor lấy công nghệ làm trọng tâm và tiến hành phân tích nhỏ quá trình sản xuất thành các thao tác đơn giản nhằm chuyên môn hoá công nhân thì trường phái quản trị theo quá trình lại lấy khách hàng làm trọng tâm và tiến hành liên kết, thống nhất từng thao tác, từng hoạt động riêng rẽ thành những hoạt động chung nhằm thoả mãn tối đa cầu riêng của từng khách hàng cụ thể.

Cơ cấu tổ chức theo quá trình được hình thành dựa trên từng quá trình cụ thể, đáp ứng yêu cầu cụ thể từng khách hàng. Cơ cấu tổ chức doanh nghiệp phát triển theo chiều ngang, giảm thiểu các cấp quản trị trung gian, nhân viên được trang bị kiến thức tổng hợp, có khả năng đưa ra quyết định độc lập.

Thứ ba, khuynh hướng quản trị sáng tạo

Xuất phát từ Viện nghiên cứu Nomura của Nhật dựa trên cơ sở lý luận cạnh tranh đã chuyển sang giai đoạn dựa vào ý tưởng sáng tạo mới về sản phẩm và công nghệ. Khuynh hướng quản trị sáng tạo mang các đặc trưng cơ bản sau:

- Quản trị chiến lược kinh doanh là cơ sở của quản trị kinh doanh. Chiến lược kinh doanh là kết quả sáng tạo của mọi thành viên trong doanh nghiệp

- Cơ cấu tổ chức theo mô hình mạng lưới, lấy các thành viên làm đơn vị cơ sở

- Coi trọng quản trị nhân lực, thông qua việc cư xử tốt nhất với nhân viên để thúc đẩy tiềm năng sáng tạo của họ. Tạo cơ hội sáng tạo cho mọi thành viên và đãi ngộ theo cống hiến của họ

- Tối đa hoá việc chia sẻ và truyền đạt thông tin đến mọi thành viên.

Tóm tắt chương

Quản trị kinh doanh

Quản trị kinh doanh là tập hợp các hoạt động có liên quan và tương tác mà một chủ thể doanh nghiệp tác động lên tập thể những người lao động trong doanh nghiệp để sử dụng một cách tốt nhất mọi nguồn lực, tiềm năng và cơ hội của doanh nghiệp nhằm đạt được mục tiêu đề ra theo đúng luật định và thông lệ kinh doanh. Mục đích của quản trị kinh doanh là duy trì và thúc đẩy hoạt động kinh doanh nhằm đảm bảo sự tồn tại và vận hành của toàn bộ doanh nghiệp, hướng vào mục tiêu nâng cao hiệu quả kinh doanh. Đối tượng của quản trị kinh doanh là tập thể người lao động trong một doanh nghiệp. Hoạt động quản trị kinh doanh có các đặc điểm cơ bản là (1) được xác định bởi chủ thể là chủ sở hữu và người điều hành; (2) là hoạt động mang tính liên tục; (3) là hoạt động mang tính tổng hợp và phức tạp; và (4) là hoạt động gắn với môi trường kinh doanh và được đòi hỏi là phải luôn thích ứng với sự biến đổi của môi trường.

Xu hướng phát triển của mô hình quản trị

Xu hướng phát triển của mô hình quản trị kinh doanh đi từ quan điểm tuyệt đối hóa ưu điểm của chuyên môn hóa sang đảm bảo tính thống nhất của các quá trình kinh doanh. Xu hướng quản trị kinh doanh truyền thống dựa trên nền tảng tuyệt đối hóa ưu điểm của chuyên môn hóa vì vậy cơ sở để tổ chức quản trị là chuyên môn hóa công việc của từng bộ phận, cá nhân. Quản trị kinh doanh hiện đại lại lấy quá trình làm đối tượng, lấy tính trọn vẹn của quá trình làm cơ sở để tổ chức các hoạt động quản trị kinh doanh.

Các nguyên tắc của quản trị

Nguyên tắc quản trị kinh doanh là các qui tắc chỉ đạo những tiêu chuẩn hành vi mà chủ doanh nghiệp và các nhà quản trị phải tuân thủ trong quá trình quản trị kinh doanh. Cơ sở để hình thành các nguyên tắc quản trị kinh doanh bao gồm (1) hệ thống mục tiêu của doanh nghiệp; (2) các qui luật khách quan; và (3) các điều kiện cụ thể của môi trường. Các qui luật khách quan bao gồm các qui luật kinh tế như các quy luật phổ biến mà đáng kể đến là qui luật về sự phù hợp giữa quan hệ sản xuất với tính chất và trình độ của lực lượng sản xuất, qui luật giá trị, qui luật cung cầu, qui luật cạnh tranh và các qui luật tâm lý. Các điều kiện cụ thể của môi trường bao gồm các điều kiện của môi trường bên trong và các điều kiện của môi trường bên ngoài.

Hệ thống các nguyên tắc của quản trị kinh doanh bao gồm nguyên tắc tuân thủ pháp luật và các thông lệ kinh doanh, nguyên tắc định hướng khách hàng, nguyên tắc quản trị định hướng mục tiêu, nguyên tắc chuyên môn hóa, nguyên tắc ngoại lệ, nguyên tắc hiệu quả và nguyên tắc dung hòa lợi ích.

Các phương pháp quản trị

Phương pháp quản trị kinh doanh là cách thức tác động của chủ thể đến khách thể quản trị nhằm đạt được mục tiêu đã xác định. Có ba phương pháp quản trị kinh doanh chủ yếu là phương pháp kinh tế, phương pháp hành chính và phương pháp giáo dục thuyết phục. Phương pháp kinh tế là phương pháp tác động vào người lao động thông qua các biện pháp kinh tế. Phương pháp hành chính là phương pháp tác động dựa vào mối quan hệ tổ chức của hệ thống quản trị và kỷ luật của doanh nghiệp. Phương pháp giáo dục thuyết phục là phương pháp tác động vào người lao động bằng các biện pháp tâm lý xã hội và giáo dục thuyết phục.

Các trường phái lý thuyết quản trị chủ yếu

Trường phái quản trị khoa học cổ điển chủ yếu tập trung vào vấn đề trung tâm là tăng năng suất lao động và xác định con người là yếu tố quan trọng có thể tăng năng suất cũng như hiệu quả của quá trình sản xuất. Trường phái này tách biệt chức năng quản trị với chức năng thừa hành, thực hiện chế độ quản trị chức năng và nguyên lý kiểm soát, quản trị về mặt cơ cấu tổ chức.

Trường phái quản trị hành chính nhấn mạnh vào tầm quan trọng của cơ cấu tổ chức. Quan điểm chính của trường phái này là quan niệm cho rằng năng suất lao động sẽ đạt cao trong một tổ chức được sắp đặt hợp lý, đóng góp về lý luận cũng như thực hành về lãnh đạo, các hình thức tổ chức, việc trao quyền và ủy quyền.

Trường phái hành vi nhấn mạnh nhân tố con người, đưa ra các nguyên lý mới hoàn thiện quản trị: công nhân là “con người xã hội”- là thành viên của hệ thống phức tạp. Trong doanh nghiệp, ngoài tổ chức chính thức còn có tổ chức phi chính thức. Năng lực lãnh đạo kiểu mới được thể hiện thông qua việc nâng cao mức độ hài lòng của công nhân viên, do đó đạt được mục đích nâng cao năng suất lao động.

Trường phái quản trị khoa học sử dụng các mô hình toán học, các thuật toán và kỹ thuật máy tính trong hoạt động quản trị kinh doanh.

Trường phái lý thuyết hệ thống quan niệm rằng tổ chức là một hệ thống thống nhất của các bộ phận có quan hệ hữu cơ với nhau. Trong cả hệ thống lớn là môi trường kinh doanh thì doanh nghiệp là một hệ thống con, hệ thống mở.

Trường phái lý luận tình huống cho rằng phải lựa chọn phương pháp quản trị phù hợp với từng tình huống cụ thể.

Đặc trưng của quản trị phương Đông thể hiện rõ nét ở các hướng cơ bản như kết hợp hài hòa giữa khoa học quản trị phương Tây với các giá trị truyền thống tạo thành phương pháp quản trị mang đậm nét dấu ấn phương Đông.

Trường phái quản trị định lượng phát triển mạnh ở các thập niên 70 và 80 của thế kỷ XX. Các nhà quản trị theo trường phái này chủ trương sử dụng các chương trình phần mềm về kỹ thuật định lượng để ra các quyết định tối ưu.

Ngày nay, một số hướng quản trị đã được đưa ra, đang được nghiên cứu và có xu hướng phát triển như khuynh hướng quản trị tuyệt hảo, quản trị theo quá trình, quản trị sáng tạo,...

Từ khóa

Mô hình quản trị

Nguyên tắc tuân thủ pháp luật và các thông lệ kinh doanh

Nguyên tắc định hướng khách hàng

Nguyên tắc quản trị định hướng mục tiêu

Nguyên tắc chuyên môn hóa

Nguyên tắc ngoại lệ

Nguyên tắc hiệu quả

Nguyên tắc dung hòa lợi ích

Nguyên tắc quản trị

Phương pháp quản trị

Phương pháp giáo dục thuyết phục

Phương pháp hành chính

Phương pháp kinh tế

Quản trị định lượng

Quản trị kinh doanh

Quản trị hành chính

Quản trị khoa học

Quản trị khoa học cổ điển

Quản trị tuyệt hảo

Quản trị sáng tạo

Trường phái hành vi

Lý luận tình huống

Lý thuyết hệ thống

Quản trị kiểu phương đông

Quản trị theo quá trình

Quản trị truyền thống

Hướng dẫn ôn tập chương

1. Thực chất của quản trị kinh doanh là gì? Cho biết đối tượng, mục đích và đặc điểm của quản trị kinh doanh?
2. Trình bày xu hướng phát triển mô hình quản trị kinh doanh. Cho biết ưu điểm và hạn chế của xu hướng quản trị kinh doanh trên cơ sở đảm bảo tính thống nhất của các quá trình kinh doanh.
3. Trình bày cơ sở hình thành các nguyên tắc của quản trị kinh doanh.
4. Hoạt động quản trị kinh doanh cần tuân thủ những nguyên tắc nào?
5. Cho biết có những phương pháp quản trị kinh doanh nào? Nêu ưu điểm và nhược điểm của mỗi phương pháp.
6. Trình bày khái quát các trường phái lý thuyết QTKD và giải thích tại sao lại phải nghiên cứu các trường phái lý thuyết này.

Bài tập, thảo luận chương

Câu hỏi thảo luận

1. Giải thích các nhà quản trị có thể vận dụng từng qui luật khách quan trong việc đưa ra các quyết định như thế nào?
2. Lấy ví dụ minh họa ở một doanh nghiệp cụ thể và cho biết nhà quản trị của doanh nghiệp này cần làm những việc gì để tuân thủ từng nguyên tắc quản trị kinh doanh?
3. Lấy ví dụ minh họa việc áp dụng từng phương pháp quản trị kinh doanh vào hoạt động quản trị ở một doanh nghiệp cụ thể.

Bài tập tình huống

Công ty Cổ phần Bất động sản Quang Hải được thành lập vào năm 2006 trên địa bàn Hà Nội. Hoạt động của Công ty tập trung ở ba lĩnh vực bao gồm bất động sản, công nghệ thông tin và truyền thông. Trải qua hơn 5 năm xây dựng và phát triển, đặc biệt là qua thời kỳ thị trường bất động sản của Việt Nam phát triển mạnh mẽ, Công ty Quang Hải đã trở thành một doanh nghiệp uy tín trong lĩnh vực môi giới, quảng cáo bất động sản và trở

thành một trong những sản giao dịch bất động sản nhộn nhịp ở khu vực Hà Nội vào năm 2010. Tuy nhiên, cũng từ thời điểm này, thị trường bất động sản của Việt Nam bắt đầu đi vào giai đoạn khó khăn. Với mức lãi suất cao của ngân hàng, các chủ đầu tư công trình xây dựng gặp nhiều khó khăn trong việc triển khai các dự án, còn các nhà đầu tư cũng không mấy mặn mà với giao dịch bất động sản bởi họ luôn tìm thấy cơ hội giá thấp hơn theo thời gian.

Trong bối cảnh thị trường bất động sản như vậy, công việc môi giới và quảng cáo bất động sản của Công ty bị ảnh hưởng sâu sắc. Việc tìm kiếm khách hàng trở nên khó khăn hơn bao giờ hết vì vậy hoạt động kinh doanh của Công ty rơi vào tình trạng thu hẹp. Mặc dù xác định lĩnh vực kinh doanh bao gồm bất động sản, công nghệ thông tin và truyền thông nhưng trong những năm qua, Công ty chỉ thực sự tập trung chủ yếu vào bất động sản, lĩnh vực truyền thông mới chỉ được khởi động với dịch vụ tổ chức những sự kiện nhỏ, nhưng đây cũng là lĩnh vực bị ảnh hưởng sâu sắc bởi sự cắt giảm mạnh về ngân sách truyền thông của các doanh nghiệp giai đoạn 2010-2012. Vì vậy, tình hình tài chính của Công ty gặp nhiều khó khăn bởi doanh thu không đủ bù đắp cho những khoản chi lớn cho dù Công ty đã tạm thời cho nghỉ việc một số nhân viên và điều chỉnh cách thức tính lương cho phù hợp với tình hình hoạt động.

Trong cuộc họp giao ban vào đầu tháng 6 năm 2012, một số nhân viên cho rằng vì lương quá thấp nên không tạo được động lực làm việc cho các nhân viên, đặc biệt là đội ngũ bán hàng. Tuy nhiên, Giám đốc Công ty trả lời ông không quan tâm đến vấn đề đó vì đó là nhiệm vụ của Phó giám đốc phụ trách nhân sự và cả Phó giám đốc phụ trách kinh doanh bởi đội ngũ bán hàng là do Phó giám đốc phụ trách kinh doanh phụ trách. Câu trả lời của ông làm cho nhiều nhân viên cảm thấy chán nản. Giám đốc Công ty cũng đồng thời giao luôn trách nhiệm giải quyết các vấn đề có liên quan đến trả lương của đội ngũ này cho Phó giám đốc nhân sự, cùng với sự hỗ trợ của Phó giám đốc Kinh doanh. Tuy nhiên, do không có sự đồng thuận giữa hai phó giám đốc này, cũng như thiếu định hướng về công việc kinh doanh mà hai phó giám đốc không biết phải bắt đầu từ đâu và như thế nào.

Được biết, Giám đốc công ty là một chuyên viên tài chính giỏi, ông đã từng tốt nghiệp chương trình cao học chuyên ngành tài chính ở một trường đại học của Mỹ và có hơn 7 năm kinh nghiệm quản trị tài chính cho một công ty lớn. Hội đồng quản trị của Công ty đã tin cậy giao cho ông chức vụ giám đốc với hy vọng bằng tài năng chuyên môn ông sẽ chèo lái Công ty vượt qua giai đoạn khó khăn mà phần nhiều có nguyên nhân liên quan đến tài chính này. Tuy nhiên, đã hơn 2 năm trôi qua mà tình hình tài chính của Công ty vẫn có vẻ như không có gì cải thiện, Công ty vẫn ngày càng lún sâu vào tình trạng tồi tệ hơn.

Hơn thế nữa, vì là một chuyên viên tài chính nên ông giám đốc thường tỏ vẻ bối rối khi phải giải quyết các vấn đề có liên quan đến nhân sự, kinh doanh. Ông thường hạn chế tiếp xúc với mọi người mà sử dụng các văn bản, mệnh lệnh, nội qui hơn là gặp gỡ trao đổi với mọi người. Ông phó mặc các vấn đề nhân sự cho Phó giám đốc nhân sự kể cả những việc bất thường như việc các nhân viên đề xuất trong cuộc họp giao ban nêu trên hay việc khó khăn tìm kiếm khách hàng của đội ngũ tiếp thị dịch vụ môi giới và quảng cáo bất động sản, việc thu hẹp các hoạt động tổ chức sự kiện của phòng truyền thông. Mặc dù tính đến cuối năm 2012, Công ty chỉ còn 42 nhân viên nhưng nhiều nhân viên trong số này nghĩ rằng Giám đốc biết rất ít về họ.

Mọi cố gắng của Công ty đều không có kết quả bởi thiếu sự kết hợp giữa các nhà quản trị cấp cao. Tình hình kinh doanh của Công ty ngày càng tệ hơn và rất nhiều nhân viên không chịu nổi công việc cũng như mức lương khiêm tốn nên đã xin nghỉ việc.

Câu hỏi:

1. Bạn có nhận xét gì về quyết định bổ nhiệm Giám đốc của Hội đồng quản trị Công ty Quang Hải và sự đồng ý nhận chức vụ này của Giám đốc?
2. Qua tình huống trên, bạn có nhận xét gì về việc tuân thủ các nguyên tắc quản trị của các nhà quản trị ở Công ty Quang Hải?
3. Bạn có nhận xét gì về việc sử dụng các phương pháp quản trị của Giám đốc Công ty?
4. Nếu bạn ở cương vị của Giám đốc Công ty, bạn sẽ làm gì để phát triển Công ty?

Tài liệu tham khảo

1. Arun Kumar Rachana Sharma (2000), Principles of Business Management, Atlantic Publishers and Distributors, New Delhi, India.
2. David E. Farrar (2006), Process- Based management: A winning strategy, OMG
3. Nguyễn Cảnh Chất (dịch và biên soạn, 2002), Tinh hoa quản lí, Nhà xuất bản Lao động- xã hội, Hà Nội.
4. GS.TS. Nguyễn Thành Độ và PGS.TS. Nguyễn Ngọc Huyền (2011): Giáo trình Quản trị kinh doanh, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội, chương 13.
5. PGS.TS. Nguyễn Ngọc Huyền (2011): Khởi sự kinh doanh và tái lập doanh nghiệp, Nxb Đại học Kinh tế quốc dân, chương 5
6. Harold Koontz, Cyril Odonnell, Heinz Weihrich (1994): Những vấn đề cốt yếu của quản lý, Nhà xuất bản Khoa học - kỹ thuật, Hà Nội.
7. APQC's International Benchmarking Clearing House and Arthur Andersen & Co., SC. (1996), Process Classification Framework, American.
8. Workshop, Hyatt Regency SF Airport Hotel, Burlingame, California.
9. Jay Heizer and Barry Render, Operations Management (2011), Pearson Education, Inc.
10. Stephen P. Robbins (2012), Organizational Behavior (15th ed.), Prentice- Hall Inc.
11. Thomas J. Peter and Robert H. Waterman, Jr. (1982) In search of excellence: lessons from America's best run companies, Warners Books, Inc.
12. Wren, Daniel A. (2004). The history of management thought (5th ed.), John Wiley & Sons, New York.
13. Các trang web: bwportal.com, Vietnamnet.vn

Chương 6

NHÀ QUẢN TRỊ

Giới thiệu chương

Đội ngũ các nhà quản trị thực hiện các nhiệm vụ quản trị các hoạt động kinh doanh ở các doanh nghiệp. Chương sáu bàn về đội ngũ các nhà quản trị doanh nghiệp bao gồm các vấn đề cơ bản như:

- Ai là nhà quản trị? Họ cần có các tiêu chuẩn gì? Phải hoàn thành nhiệm vụ gì? Nhằm mục tiêu gì?...

- Các kỹ năng chủ yếu của đội ngũ các nhà quản trị là những kỹ năng gì và cần làm gì để có được các kỹ năng đó

- Thế nào là phong cách quản trị? Có các phong cách quản trị chủ yếu nào và phong cách mà nhà quản trị thể hiện trong quá trình hoàn thành nhiệm vụ quản trị của mình nên như thế nào?

- Nghệ thuật mà nhà quản trị cần có và vận dụng trong quá trình hoàn thiện bản thân cũng như tiếp xúc với các đối tác có liên quan

6.1. Nhà quản trị

6.1.1. Khái niệm

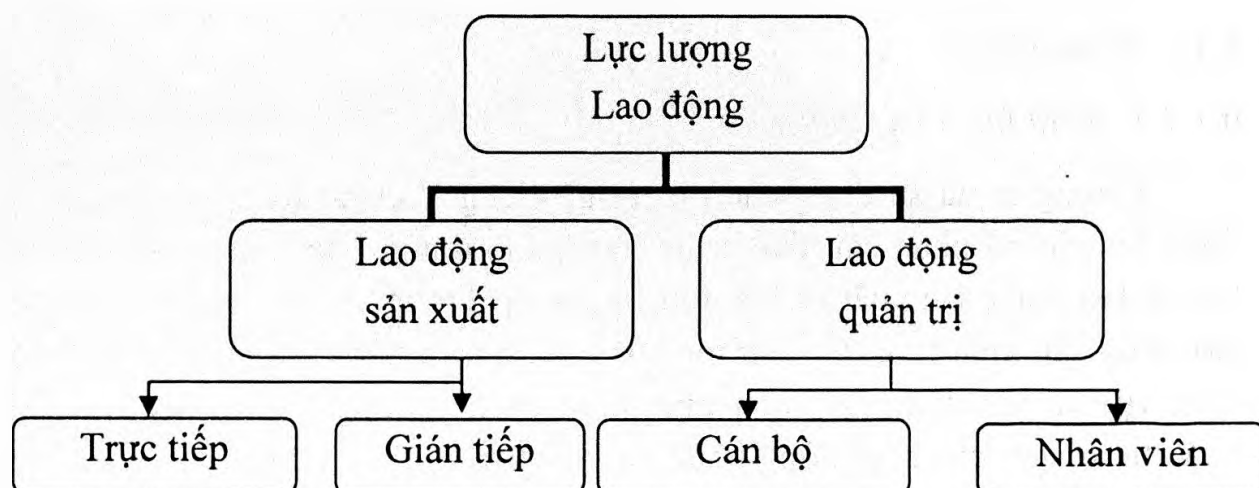
6.1.1.1. Khái niệm và vai trò

Chúng ta đã sử dụng các thuật ngữ tiếng Việt rất trong sáng như lao động và các bộ phận cấu thành lực lượng lao động. Lao động bao gồm hai loại là lao động sản xuất và lao động quản trị. Trong số lao động sản xuất có lao động sản xuất trực tiếp (những công nhân trực tiếp tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ) và lao động sản xuất gián tiếp (ở các cương vị chỉ huy sản xuất hoặc tiến hành các hoạt động phục vụ, quản trị ở khu vực sản xuất hoặc tạo ra dịch vụ). Tương tự như thế, lao động quản trị cũng được chia thành cán bộ quản trị (những người có chức vụ quản trị) và nhân viên quản trị (những

người không ở các cương vị quản trị, chỉ huy nhất định). Như vậy, lực lượng lao động quản trị làm việc ở cả 2 khu vực là khu vực quản trị (bao gồm cả cán bộ và nhân viên quản trị) và khu vực sản xuất (bao gồm cả cán bộ chỉ huy sản xuất và nhân viên quản trị ở khu vực sản xuất).

Chương này đề cập đến thuật ngữ Hán Việt là nhà quản trị. Vậy nhà quản trị là ai? "Nhà" tiếng Hán tương tự như người hay chỉ là một bộ phận trong số đối tượng được đề cập đến? Nếu chúng ta hiểu nhà quản trị là người làm công tác quản trị, người quản trị thì nhà quản trị bao gồm cả hai loại là cán bộ và nhân viên quản trị như đã đề cập ở trên. Đây là thuật ngữ sử dụng phổ biến cho đến gần đây và khá chuẩn xác. Ví dụ, các trường đại học kỹ thuật trực tiếp đào tạo ra các kỹ sư; khoa kinh tế của các trường đại học kỹ thuật đào tạo ra các kỹ sư kinh tế; các trường đại học quản trị kinh doanh đào tạo ra các nhà quản trị bậc cử nhân;...

Tuy nhiên, ngày nay thuật ngữ nhà quản trị lại được nhiều người hiểu theo nhiều nghĩa khác nhau. Có người định nghĩa một cách đơn giản, nhà quản trị là người tổ chức, phối hợp thực hiện các công việc trong doanh nghiệp có hiệu quả để đạt được mục tiêu của tổ chức. Nhà quản trị thực hiện các công việc có liên quan đến việc ra quyết định, giải quyết các khó khăn, thiết lập mục tiêu, lập kế hoạch chiến lược và phối hợp các thành viên trong doanh nghiệp. Điều đó có thể thấy nhà quản trị thực hiện công việc thông qua những người khác. Những người có quan điểm này quan niệm phải là người chỉ huy mới lọt vào đội ngũ các nhà quản trị. Nói cách khác, nhà quản trị đồng nghĩa với cán bộ quản trị.



Hình 6.1. Sự phân chia lao động trong một doanh nghiệp

Theo cách hiểu này thì trong bất kì loại tổ chức nào nhà quản trị đứng đầu đều có trách nhiệm chung cho mọi hoạt động của các cá nhân trong tổ chức. Nhà quản trị cần phải biết khuyến khích các thành viên trong các nhóm nhằm hướng tới và đạt được mục tiêu kinh doanh chung doanh nghiệp. Để đạt được mục tiêu này, nhà quản trị không chỉ biết tận dụng nguồn nhân lực mà còn phải biết khai thác những lợi thế và nguồn nguyên liệu cũng như công nghệ. Nhà quản trị cần khuyến khích sự phối hợp nỗ lực của các thành viên trong các nhóm cũng như phải trao cho họ những công cụ và quyền hạn nhất định để thực hiện công việc một cách có hiệu quả nhất. Khi các nhóm không hoàn thành nhiệm vụ thì cuối cùng nhà quản trị phải chịu trách nhiệm về công việc chưa hoàn thành.

Để hiểu rõ và thống nhất khái niệm nhà quản trị cần xuất phát từ khái niệm quản trị. Ở chương 5 đã khái niệm: “Quản trị kinh doanh là quản trị các hoạt động kinh doanh nhằm duy trì, phát triển một/các công việc kinh doanh của một doanh nghiệp nào đó”. Vậy thế nào là quản trị các hoạt động kinh doanh? Liệu chỉ có cán bộ quản trị mới quản trị các hoạt động kinh doanh hay nhân viên quản trị - người thực hiện các công việc quản trị cũng là người thực hiện nhiệm vụ quản trị các hoạt động kinh doanh? Thực ra từ khái niệm quản trị, quản trị đã được hiểu chính xác là các hoạt động của con người ở lĩnh vực quản trị. Các hoạt động này bao gồm cả hoạt động thực hiện các kỹ năng của nghề quản trị như kế hoạch hóa, tổ chức, phối hợp và kiểm soát. Nếu người nào đó chỉ có quyền tự thực hiện các hoạt động kế hoạch hóa, tổ chức, phối hợp và kiểm soát thì người đó chỉ là nhân viên quản trị. Ngược lại, nếu người nào đó không chỉ có quyền tự thực hiện các hoạt động kế hoạch hóa, tổ chức, phối hợp và kiểm soát mà còn có quyền điều khiển người khác thực hiện các hoạt động kế hoạch hóa, tổ chức, phối hợp và kiểm soát thì người đó là cán bộ quản trị.

Trong giáo trình này chúng ta hiểu theo nghĩa nhà quản trị là những người thực hiện và tổ chức thực hiện các nhiệm vụ quản trị. Theo cách hiểu này, trong một doanh nghiệp chỉ có hai loại lao động là lao động sản xuất và lao động quản trị. Các trường kỹ thuật đào tạo ra các loại lao động sản xuất, các trường kinh doanh đào tạo ra các loại lao động quản trị. Bước khởi đầu của lao động quản trị là nhân viên quản trị, sau đó có thể thăng tiến trong các thứ bậc của nghề quản trị.

Một nhà quản trị tốt phải bao quát được năm chức năng là lập kế hoạch, tổ chức, phối hợp, lãnh đạo, kiểm soát. Các nhà quản trị ở các cấp đều cần thực hiện các chức năng này, tuy nhiên thời gian mà các nhà quản trị bỏ ra tùy thuộc vào từng cấp quản trị trong các doanh nghiệp khác nhau.

Bảng 6.1. Mười vai trò quản trị của Mintzberg²⁸

	<i>Vai trò</i>	<i>Hoạt động</i>
<i>Thông tin</i>	Thu thập thông tin	Tìm kiếm và thu thập thông tin thông qua các tạp chí và báo cáo, giữ mối quan hệ với các đối tượng hữu quan
	Truyền đạt	Truyền đạt các thông tin cho các thành viên nội bộ tổ chức qua nhật ký, báo cáo, điện thoại
	Phát ngôn	Truyền đạt các thông tin cho bên ngoài tổ chức qua các báo cáo, bài phát biểu
<i>Quan hệ con người</i>	Đại diện	Tham gia vào các sự kiện khác nhau: phát biểu, giới thiệu, tượng trưng cho tổ chức
	Lãnh đạo	Duy trì mối quan hệ mạng lưới làm việc nội bộ với bên ngoài và giúp cung cấp thông tin
	Liên hệ	Duy trì thông tin giữa bên trong và bên ngoài tổ chức qua thư điện tử, điện thoại và hội thảo
<i>Quyết định</i>	Doanh nhân	Hoàn thiện các dự án, thiết kế các ý tưởng mới, khuyến khích cải tiến, đổi mới
	Giải quyết xáo trộn	Có những hành động đúng khi có khó khăn, xung đột, thích ứng với môi trường
	Phân phối	Chịu trách nhiệm phân phối nguồn lực: chuẩn bị ngân sách, thời gian và thứ tự ưu tiên
	Đàm phán	Đại diện cho đơn vị thương thuyết, đàm phán hợp đồng, doanh số, mua sắm và ngân sách

Mặc dù mỗi nhà quản trị có nhiệm vụ cụ thể của mình song mọi nhà quản trị đều có trách nhiệm là phải hoàn thành nhiệm vụ cụ thể được giao với hao phí nguồn lực ít nhất. Chẳng hạn, giám đốc không chỉ có nhiệm vụ hoạch định được chiến lược kinh doanh đúng mà còn phải hoạch định chiến lược kinh doanh đúng với chi phí thấp nhất.

²⁸ Ellen A. Benowitz, M Ed, Principles of Management, 2001, trang 16-17

Vai trò của nhà quản trị trong doanh nghiệp được mô tả ở bảng 6.1 cho thấy có thể giúp các nhà quản trị thực hiện tốt năm chức năng trên.

6.1.1.2. Phân biệt quản trị và lãnh đạo

Nhiều tác giả cố gắng phân biệt giữa nhà quản trị và người lãnh đạo. Những người này cho rằng một người nào đó sẽ là nhân viên quản trị nếu:

(1) Tổ chức công việc hoặc tự thực hiện công việc quản trị

(2) Đánh giá công việc qua chất lượng và những điều kiện cần có để thực hiện

Nếu là cán bộ quản trị, cần đáp ứng hai điều kiện nữa là:

(1) Là cầu nối giữa nhân viên và các nhà quản trị khác

(2) Thúc đẩy nhân viên làm việc và thiết lập văn hóa của tổ chức.

Một người nào đó sẽ là người lãnh đạo nếu:

(1) Khi phối hợp thực hiện công việc với người khác, người đó có thể tạo ra sự khác biệt

(2) Có thể tạo ra những giá trị mà trước đây chưa hề tồn tại

(3) Có khả năng thu hút, động viên, khuyến khích người khác

(4) Rất thực tế

(5) Sẵn sàng thay đổi.

Do có nhiều quan điểm khác nhau về lãnh đạo và quản trị nên cũng có nhiều quan điểm về nhà quản trị và người lãnh đạo. Có quan điểm coi lãnh đạo khác với quản trị và do đó quan niệm các nhà lãnh đạo là những người đứng đầu doanh nghiệp và hoạt động ở tầm chiến lược còn các nhà quản trị là những người điều hành hoạt động hàng ngày của doanh nghiệp. Song cũng có nhiều nhà quản trị học không phân biệt giữa quản trị và lãnh đạo vì cho rằng lãnh đạo là một loại hoạt động quản trị đặc biệt, hoạt động quản trị có tính chiến lược và thuộc nhiệm vụ của các nhà quản trị cao cấp.

Hộp 6.1 cho thấy sự khác biệt về nhà quản trị và người lãnh đạo. Tuy nhiên vẫn cần nhấn mạnh rằng sự phân biệt giữa quản trị và lãnh đạo là rất tương đối. Nghề quản trị càng phát triển bao nhiêu, người ta càng thấy khó phân biệt giữa quản trị và lãnh đạo bấy nhiêu. Trong nền kinh tế toàn cầu

biến động không ngừng, nhiều người cho rằng mỗi nhà quản trị phải là người lãnh đạo.

6.1.2. Các cách phân loại nhà quản trị

Trong một doanh nghiệp có nhiều loại nhà quản trị. Đứng ở các góc độ khác nhau, theo các tiêu chí khác nhau có thể có các cách phân loại các nhà quản trị khác nhau. Muốn tổ chức tốt đội ngũ các nhà quản trị doanh nghiệp cần lựa chọn cách phân loại khoa học để phân loại đội ngũ các nhà quản trị của mình.

6.1.2.1. Phân loại theo tính cấp bậc của hệ thống

Theo tính cấp bậc của hệ thống người ta chia toàn bộ các nhà quản trị thành ba loại là nhà quản trị cao cấp, nhà quản trị cấp trung gian và nhà quản trị cấp cơ sở. Cách phân loại cơ bản nhất chia các cấp quản trị thành ba cấp quản trị như sau:

Hộp 6.1. Một vài so sánh giữa người lãnh đạo và nhà quản trị

Chúng ta biết tới Peter Ferdinand Drucker (1909-2005) - cha đẻ của quản trị kinh doanh hiện đại, cũng biết tới câu nói nổi tiếng của ông: "Management is doing things right; leadership is doing the right things" - tạm dịch là nhà quản trị tìm cách làm thật tốt một công việc, còn người lãnh đạo lại cố gắng xác định đúng công việc để làm. Điều này có ý nghĩa gì?

Drucker muốn nhấn mạnh rằng ở vị trí đứng đầu, luôn có hai khái niệm: lãnh đạo và quản trị. Nhà quản trị có thể đóng vai trò của nhà lãnh đạo, nhưng nhà lãnh đạo thì không phải lúc nào cũng là nhà quản trị. Trong cuốn sách nổi tiếng "The Art of Possibility", Rosamund và Benjamin Zander đã đề cập tới khái niệm "Leading from any chair" - "lãnh đạo từ bất kỳ vị trí nào" với ví dụ rất hay về hình ảnh một giàn nhạc giao hưởng với người chỉ huy là người đảm bảo cho cả giàn nhạc phối hợp biểu diễn tốt với nhau, nhưng chính người đánh đàn Viola ngồi cuối giàn nhạc mới là người lãnh đạo - định hướng tiết tấu của cả giàn nhạc để có buổi hòa tấu thành công.

Trong doanh nghiệp cũng vậy, luôn có giám đốc, trưởng phòng, đốc công,... nhưng không phải lúc nào họ cũng lãnh đạo. Đôi khi người lãnh đạo thực sự, người truyền cảm hứng làm việc, xác định chính xác vấn đề cần giải quyết và bám sát từng thành viên, hỗ trợ từng người cho đến kết quả cuối cùng lại là một thành viên bình thường khác trong công ty, trong nhóm.

Mary Parker Follett (1868-1933), một tác giả nổi tiếng với nhiều cuốn sách viết trên khía cạnh dân chủ, quan hệ con người và quản trị đã đưa ra định nghĩa về quản trị là "*nghệ thuật sử dụng con người để hoàn thành công việc*". Henri Fayol (1841-1925), một người cũng có những đóng góp rất lớn cho quản trị học hiện đại đã mô tả việc quản trị bao gồm năm chức năng chính: lập kế hoạch, tổ chức, phối hợp, lãnh đạo, kiểm soát.

Đặc điểm đầu tiên của một nhà quản trị là họ có người dưới quyền, những người được định nghĩa trong cả quan niệm xã hội và trong hợp đồng là phải nghe lệnh, phải làm theo những gì nhà quản trị nói. Quyền lực của nhà quản trị được "ngưng tụ" ở vị trí của họ qua thời gian và được bảo đảm bằng chính công ty đang trao cho họ quyền đó. Cấp dưới của họ làm theo những gì họ nói mà động cơ cơ bản là vì các quy định và vì lương.

Nhìn chung, những nhà lãnh đạo hướng vào công việc với mục tiêu hoàn thành tốt nhất một việc cụ thể. Họ có đặc tính ngại rủi ro và cố gắng tìm kiếm những phương án đảm bảo tính "ổn định" và "bình thường" của nhóm, tổ chức họ quản trị.

Khái niệm người lãnh đạo mới chỉ được quan tâm và nghiên cứu trong vài thập kỷ gần đây. House, R. J. trong cuốn sách "Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies" xuất bản năm 2004 đã định nghĩa "lãnh đạo" ở cấp độ tổ chức có thể được coi là *"khả năng một cá nhân có thể ảnh hưởng, khuyến khích và làm cho người khác đóng góp nhiều hơn vào hiệu quả và thành công cuối cùng của tổ chức mà họ đang là thành viên."*

Trên thực tế có rất nhiều người có thể được coi vừa là nhà lãnh đạo vừa là nhà quản trị. Công việc của họ là quản trị, nhưng họ hiểu ra rằng họ có thể dùng tiền mua nhiều thứ trừ "trái tim" của những người lao động, càng khó hơn để tập hợp những trái tim này vượt qua một chặng đường dài và nhiều gian khổ, khi đó họ lựa chọn cách làm của một nhà lãnh đạo.

Người lãnh đạo không có cấp dưới - ít nhất là không có khi họ thực hiện công việc lãnh đạo. Nhiều nhà lãnh đạo ở cấp độ tổ chức cũng không hề có cấp dưới mà chỉ có những người đồng nghiệp khác cùng đang có vai trò quản trị. Nhưng vấn đề nằm ở chỗ họ muốn từ bỏ quyền lực chính thống mà tổ chức gán cho họ, bởi cái họ thực sự muốn làm là lãnh đạo, tức là chỉ có những người đi theo họ - một hành động hoàn toàn tự nguyện.

Đặc điểm nổi bật khác mà ta thường thấy ở nhiều nhà lãnh đạo đó là phẩm chất của một vị lãnh tụ tinh thần, chẳng hạn như Mahatma Ganhdi, Fidel Castro, cho đến Adolf Hitler và cả Bin Laden, nhưng điều này không đồng nghĩa với một cá tính nổi trội, âm ỉ. Họ thường tỏ rất quan tâm đến người khác, với một phong cách riêng im lặng tạo độ tin tưởng cho mọi người - một phương pháp tương đối hiệu quả trong việc tạo dựng lòng trung thành mà nhiều nhà lãnh đạo vĩ đại đã áp dụng. Mặc dù vậy, điều này không có nghĩa là họ cũng tỏ ra thân thiện với tất cả. Để có thể duy trì một ấn tượng "bí ẩn" nhất định của một vị lãnh đạo, họ thường duy trì một khoảng cách và mức độ tách biệt nhất định.

Một đặc trưng khác về tính cách của những nhà lãnh đạo là khả năng tư duy tập trung và tầm nhìn xa chiến lược, kèm theo mức độ chấp nhận rủi ro cao để theo đuổi mục tiêu.

Nguồn: Doanh nhân Sài Gòn Cuối tuần, số 190 ra ngày thứ sáu 23/03/2007

Quản trị cấp cao: các nhà quản trị ở cấp này đảm nhiệm việc thiết lập các mục tiêu chính, điều hành công việc chuyên nghiệp và chịu trách nhiệm về công việc mình đảm nhiệm. Các nhà quản trị cấp cao thường là chủ tịch

hội đồng quản trị, phó chủ tịch hội đồng quản trị, ủy viên hội đồng quản trị, tổng giám đốc, phó tổng giám đốc, giám đốc, phó giám đốc.

Quản trị cấp trung: các nhà quản trị cấp trung thường báo cáo công việc với các nhà quản trị cấp cao trong phạm vi bộ phận mình đảm trách về việc thực hiện kế hoạch, mục tiêu chung của công ty. Họ đưa ra các quyết định chiến thuật, thực hiện các kế hoạch và chính sách của doanh nghiệp, phối hợp các hoạt động, các công việc để hoàn thành mục tiêu. Nhà quản trị cấp trung gian nhiều hay ít hoàn toàn phụ thuộc vào mô hình quản trị: có mô hình quản trị tạo ra rất ít cấp trung gian; có mô hình quản trị tạo ra nhiều cấp trung gian như trưởng phòng, phó phòng, quản đốc, phó quản đốc, trưởng ngành,... Có thể khái quát họ là những người tuyến giữa các nhà quản trị cao cấp và cấp cơ sở.

Quản trị cấp cơ sở: là nhà quản trị hoạt động ở cấp bậc cuối cùng trong hệ thống cấp bậc của các nhà quản trị trong cùng một tổ chức. Nếu quan niệm nhà quản trị phải là cán bộ quản trị thì họ thường đưa ra các quyết định tác nghiệp nhằm đốc thúc, hướng dẫn, điều khiển các công nhân viên trong các công việc sản xuất kinh doanh cụ thể hàng ngày, nhằm thực hiện mục tiêu chung. Các nhà quản trị cấp cơ sở thường là tổ trưởng sản xuất, tổ trưởng các tổ bán hàng, đốc công, trưởng ca,... Nếu hiểu nhà quản trị là người thực hiện nhiệm vụ quản trị thì nhà quản trị cấp cơ sở chính là nhân viên quản trị ở mọi bộ phận quản trị của doanh nghiệp.

Cách phân loại này cho thấy việc phân định công việc cho các nhà quản trị ở các mức độ khác nhau cùng phối hợp để thực hiện.

6.1.2.2. Phân loại theo tính chủ thể và khách thể

Theo tính chất chủ thể hay khách thể quản trị người ta phân loại toàn bộ các nhà quản trị thành hai loại là nhà quản trị điều hành (chủ thể) và nhà quản trị thực thi nhiệm vụ (khách thể).

Các nhà quản trị mang tính chủ thể đóng vai trò đặc biệt quan trọng trong việc phối hợp nhiệm vụ, hành động của mọi bộ phận, cá nhân trong doanh nghiệp. Những nhà quản trị này có nhiệm vụ rất quan trọng là tìm mọi biện pháp để nâng cao năng suất lao động của tập thể: nhà quản trị cao cấp ở cấp doanh nghiệp có nghĩa vụ nghiên cứu và đưa ra các giải pháp đảm

bảo năng suất lao động của toàn bộ doanh nghiệp cao nhất có thể; các nhà quản trị cấp phân xưởng có nghĩa vụ tìm mọi biện pháp đảm bảo nâng cao năng suất lao động tại phân xưởng mình phụ trách;...

Các nhà quản trị mang tính khách thể là đội ngũ nhân viên quản trị. Họ làm việc ở các vị trí rất khác nhau trong hệ thống quản trị. Điểm chung nhất đối với họ là phải tìm mọi cách để nâng cao năng suất lao động cá nhân khi thực hiện nhiệm vụ cụ thể của mình.

6.1.2.3. Phân loại theo tính chất chuyên môn hóa công việc

Theo tính chất chuyên môn hóa có thể phân loại các nhà quản trị thành hai loại: nhà quản trị chuyên môn hóa và nhà quản trị đa năng.

Thứ nhất, nhà quản trị chuyên môn hóa

Nhà quản trị chuyên môn hóa là nhà quản trị chỉ thực hiện các công việc giống nhau ở trình độ nhất định. Tính chất giống nhau của công việc càng cao thì nhà quản trị có tính chuyên môn hóa cũng càng cao. Ví dụ, nhà quản trị làm việc ở phòng chiến lược hay kế hoạch của doanh nghiệp là những nhà quản trị chuyên môn hóa - họ chỉ thực hiện những công việc gắn với hoạch định và triển khai thực hiện chiến lược, kế hoạch. Nhà quản trị làm nhiệm vụ trả lương chỉ thực hiện các công việc liên quan đến việc trả lương cho người lao động trong doanh nghiệp.

Thứ hai, nhà quản trị đa năng

Nhà quản trị đa năng là nhà quản trị thực hiện các công việc không giống nhau ở các trình độ khác nhau. Tính chất không giống nhau của công việc càng cao thì nhà quản trị mang tính đa năng cũng càng cao. Ví dụ, ở mô hình quản trị truyền thống các nhà quản trị cao cấp thường là những nhà quản trị đa năng - họ thực hiện những công việc rất khác nhau gắn với các đối tượng khác nhau. Nhà quản trị ở các doanh nghiệp tổ chức theo mô hình lấy tính thống nhất của quá trình làm cơ sở sẽ mang tính đa năng cao.

Tính chuyên môn hóa hay đa năng của một hoặc cả đội ngũ các nhà quản trị phụ thuộc nhiều vào mô hình quản trị:

- Mô hình quản trị truyền thống dựa trên nền tảng tuyệt đối hóa ưu điểm của chuyên môn hóa sẽ sử dụng hai loại nhà quản trị là nhà quản trị

chuyên môn hóa (làm việc ở các bộ phận chức năng) và nhà quản trị đa năng (làm việc ở hệ thống trực tuyến).

- Mô hình quản trị hiện đại dựa trên nền tảng đảm bảo tính thống nhất của quá trình sử dụng chủ yếu là các nhà quản trị đa năng; các nhà quản trị chỉ chuyên môn hóa đến độ mà cái lợi của chuyên môn hóa vẫn lớn hơn cái hại do sự chia cắt quá trình gây ra.

Nhìn vào bức tranh đào tạo sẽ thấy rõ điều này: trước thập niên 80 của thế kỷ 20 các trường đại học đào tạo các nhà quản trị chuyên môn hóa như nhân lực, kế hoạch, marketing,... Điều này phù hợp với nhu cầu sử dụng đội ngũ các nhà quản trị theo mô hình truyền thống. Từ những năm 80, các trường đào tạo ra các nhà quản trị đa năng hơn: đào tạo quản trị kinh doanh để có các nhà quản trị đáp ứng được mô hình quản trị mới. Xu hướng phát triển là càng ngày, các nhà quản trị càng có tính đa năng cao hơn.

6.1.3. Yêu cầu và tiêu chuẩn đối với nhà quản trị

Mọi nhà quản trị đều phải hoàn thành nhiệm vụ được giao với nguồn lực thấp nhất. Càng ngày càng nhiều người cho rằng khả năng làm việc với và thông qua người khác của các nhà quản trị là cơ sở quan trọng mang tính chất quyết định đối với thành công của họ. Dưới đây là phác họa của Henri Claude de Bettig Nies về chân dung nhà quản trị khu vực Đông nam Á thế kỷ 21: “1. Có tầm nhìn quốc tế, có khả năng giao dịch ở tầm mức quốc tế; 2. Sử dụng thành thạo tiếng Anh và các thiết bị tin học; 3. Có trách nhiệm cao đối với xã hội, có tài quan hệ, giao dịch với các cơ quan Nhà nước có liên quan; 4. Có tầm nhìn chiến lược dài hạn và những quan điểm này được thể hiện nhất quán trong các quyết định kinh doanh. Có phong cách mềm dẻo, linh hoạt thích ứng với môi trường kinh doanh; 5. Có khả năng sáng tạo một hệ thống quản trị, cơ cấu tổ chức hoạt động hữu hiệu để duy trì các hoạt động của doanh nghiệp; 6. Theo đuổi đường lối phát huy nhân tố con người, quan tâm đến việc đào tạo các tài năng chuyên môn, nhìn nhận con người là tài nguyên chiến lược của doanh nghiệp; 7. Nhạy cảm với các khía cạnh văn hoá của nghề quản trị, với các đặc điểm đa văn hoá, dân tộc của địa phương, quốc gia và khu vực; 8. Là nhà quản trị có óc cạnh tranh, đổi mới; 9. Không ngừng học hỏi để tự hoàn thiện, tự đổi mới kiến thức và 10. Liên kết chặt

chê với mạng lưới hoạt động của doanh nghiệp trên toàn quốc và các đồng nghiệp tại các quốc gia trong khu vực”²⁹.

6.1.3.1. Tiêu chí đánh giá kỹ năng nghề nghiệp nhà quản trị

Trong môi trường kinh doanh trong xu hướng thế giới chuyển sang nền kinh tế tri thức ngày nay mọi nhà quản trị đều cần đáp ứng được 4 tiêu chí nghề nghiệp chủ yếu sau đây:

Thứ nhất, khả năng truyền thông

Một nhà quản trị cần có khả năng truyền thông. Khả năng truyền thông của nhà quản trị biểu hiện ở các khía cạnh như nhà quản trị phải có tư duy dân chủ hóa thông tin. Thông tin là cơ sở để ra quyết định quản trị: nếu có thông tin đúng, đủ và kịp thời thì các quyết định được coi là mang tính chắc chắn; nếu thông tin không đúng, không đủ và không kịp thời thì các quyết định được coi là mang tính xác suất; nếu thiếu hụt thông tin thì các quyết định được coi là mang tính may rủi. Điều kiện đầu tiên để đáp ứng yêu cầu thông tin cho việc ra quyết định quản trị chính là dân chủ hóa thông tin. Tuy nhiên, dân chủ hóa thông tin không có nghĩa là ai cũng có thể nhận được bất kỳ thông tin gì vào bất kỳ thời gian nào mà là nhà quản trị phải biết cách tổ chức hệ thống thông tin sao cho: thông tin phải đến đúng chỗ, đúng lúc và đúng loại thông tin mà đối tượng cần với chi phí thấp nhất. Khả năng truyền thông còn có nghĩa là phải tránh “tam sao thất bản” trong quá trình truyền thông.

Thứ hai, khả năng thương lượng, thỏa hiệp

Do đặc trưng nghề quản trị là nghề “thông qua người khác” nên khả năng thương lượng, thỏa hiệp là điều kiện không thể thiếu đối với mọi nhà quản trị dù là cán bộ hay nhân viên.

Khả năng thương lượng, thỏa hiệp được thể hiện ở mỗi cấp độ quản trị khác nhau là không giống nhau: các nhà quản trị hoạt động ở môi trường đối ngoại là chủ yếu thì khả năng này khác với nhà quản trị hoạt động ở môi trường đối nội là chủ yếu.

²⁹ Nguyễn Hải Sản: Quản trị học, Nxb Thống kê, tr.22

Môi trường kinh doanh ngày càng mở rộng, tính chất của các đối tượng tham gia kinh doanh càng ngày càng đa dạng thì yêu cầu về khả năng thương lượng, thỏa hiệp càng cao.

Thứ ba, tư duy sáng tạo mang tính toàn cầu

Một doanh nghiệp tiến hành kinh doanh chỉ có thể thành công nếu chiến thắng trong cạnh tranh. Muốn chiến thắng trong cạnh tranh thì cách tốt nhất là tách ra khỏi cuộc cạnh tranh. Trong nhiều cách để tách ra khỏi cạnh tranh thì cách chủ động tốt nhất là sáng tạo ra những:

- Sản phẩm, dịch vụ mới mà thị trường chưa có
- Công nghệ, thiết bị mới tạo ra năng suất, chất lượng cao hơn hẳn so với đang có nên tạo ra sức cạnh tranh mới trên thị trường
- Vật liệu mới thay thế các vật liệu cũ hoặc đã sắp cạn kiệt, hoặc rẻ tiền hơn các vật liệu đang sử dụng, hoặc tạo ra chất lượng sản phẩm, dịch vụ cao hơn so với sử dụng vật liệu đang có
- Mô hình tổ chức tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ và mô hình quản trị mới mà thế giới chưa có
- Cách thức làm ăn mới có nhiều ưu điểm hơn nhiều so với cách thức làm ăn đang có. Trong nhiều trường hợp thì tạo ra cách thức làm ăn mới đem lại giá trị lớn hơn nhiều so với cách thức làm ăn đang có.

Trong môi trường kinh doanh toàn cầu, cạnh tranh ngày càng quyết liệt. Muốn tồn tại và phát triển mọi doanh nghiệp cần phải có năng lực cạnh tranh và vì vậy cần có các nhà quản trị có năng lực sáng tạo. Lưu ý rằng đây phải là tư duy sáng tạo mang tính toàn cầu. Sáng tạo mang tính toàn cầu nghĩa là sáng tạo ra những thứ mà thế giới này chưa có, loài người chưa tạo ra. Điều này hoàn toàn khác với việc đem cái đã có ở nơi khác về làm theo kiểu “cũ người, mới ta”. Theo nghĩa này, tiêu chí tư duy sáng tạo mang tính toàn cầu là tiêu chí rất khó đối với rất nhiều nhà quản trị nước ta.

Thứ tư, phản ứng linh hoạt, hành động lịch thiệp, am hiểu đa văn hóa

Môi trường kinh doanh toàn cầu đem lại hình ảnh mới ở phạm vi toàn thế giới: Đâu đâu bạn cũng bắt gặp đủ loại người với đủ màu da cũng như các đặc trưng khác. Sống trong một doanh nghiệp thuần chủng tộc sẽ gặp những hành vi, cách ứng xử với thói quen, tính cách mang tính phổ biến nên

dễ dàng hơn so với môi trường mà ở đó có nhiều sắc tộc khác nhau; mỗi người mang đến tập thể cách thức ứng xử riêng theo văn hóa của dân tộc họ. Điều này đòi hỏi các nhà quản trị phải thích nghi, phải tìm ra cách ứng xử đa văn hóa.

Chưa kể đến môi trường đa sắc tộc toàn cầu; nhiều công ty nước ta ngày nay đã phải sử dụng nhiều loại lao động ở nhiều vùng khác nhau từ bắc chí nam; mỗi loại lao động này có thói quen sinh hoạt, ăn uống,... khác nhau đã đòi hỏi các nhà quản trị phải biết ứng xử đúng trong tổ chức ăn ca, sinh hoạt tập thể,...

Doanh nghiệp kinh doanh ở nhiều quốc gia, khu vực trên thế giới. Mỗi quốc gia, khu vực lại mang đặc trưng văn hóa ở quốc gia, khu vực đó. Điều này đòi hỏi các nhà quản trị sống ở môi trường nào phải am hiểu văn hóa môi trường đó.

Những vấn đề trên đòi hỏi các nhà quản trị cần đáp ứng tiêu chí phản ứng linh hoạt, am hiểu đa văn hóa.

6.1.3.2. Tiêu chuẩn và chỉ tiêu đánh giá nhà quản trị

Trong môi trường kinh doanh toàn cầu mọi nhà quản trị cần đáp ứng 4 tiêu chí trên. Với mỗi loại nhà quản trị ở vị trí công việc cụ thể sẽ tiếp tục được cụ thể hóa thành các tiêu chuẩn và chỉ tiêu thích hợp. Nguyên tắc là, các nhà quản trị càng làm việc ở vị trí cao cấp, càng cần đáp ứng các tiêu chí trên với các chỉ tiêu cụ thể ở mức tiêu chuẩn cao. Ngược lại, các nhà quản trị càng làm việc ở vị trí thấp, càng đáp ứng các tiêu chí trên với các chỉ tiêu cụ thể ở mức tiêu chuẩn thấp hơn. Chẳng hạn, một nhà quản trị cao cấp có thể cần bằng cấp (đúng nghề) ở bậc thạc sỹ song một nhân viên quản trị thì không cần tiêu chuẩn đó; tùy vị trí công việc cụ thể ở một doanh nghiệp mang đặc điểm kinh tế - kỹ thuật cụ thể mà một nhân viên có thể chỉ cần bằng cấp (đúng nghề) ở bậc đại học hoặc thấp hơn.

Mỗi doanh nghiệp cần căn cứ vào qui mô, đặc điểm kinh doanh mà qui định chỉ tiêu và tiêu chuẩn nghề nghiệp đối với đội ngũ các nhà quản trị của mình.

Tất nhiên, ngoài tiêu chí nghề nghiệp, mỗi nhà quản trị cần và trong nhiều trường hợp rất cần các tiêu chí khác mà đặc biệt là đạo đức. Hình ảnh nhiều công ty nước ta hao tán tài sản, thất thoát vốn như Vinashin,

Vinalines, một số ngân hàng thương mại lớn,... không chỉ do năng lực mà do đạo đức của các nhà quản trị là minh chứng điển hình cho sự cần thiết phải xác định tiêu chí đạo đức đối với bất kể nhà quản trị ở cấp nào.

6.2. Kỹ năng quản trị

6.2.1. Khái niệm

Kỹ năng quản trị là những khả năng ứng dụng từ lý thuyết sang thực hiện nhằm đạt được mục tiêu đặt ra. Kỹ năng có thể giúp cho người lao động làm việc có hiệu quả hơn.

Tùy các cấp quản trị thì yêu cầu, đòi hỏi và mức độ ưu tiên với các kỹ năng quản trị là khác nhau.

6.2.2. Các kỹ năng quản trị

6.2.2.1. Kỹ năng kỹ thuật

Kỹ năng kỹ thuật là những hiểu biết về thực hành theo qui trình ở một lĩnh vực chuyên môn cụ thể nào đó. Chẳng hạn, đó là kỹ năng hoạch định chiến lược/kế hoạch kinh doanh, kỹ năng tổ chức hoạt động marketing, kỹ năng tổ chức lao động khoa học,...

Nhà quản trị có kỹ năng dự báo là nhà quản trị nắm chắc các kỹ thuật dự báo (qui trình, phương pháp, công cụ sử dụng,...) và biết vận dụng nó trong quá trình nghiên cứu và dự báo theo các yêu cầu cụ thể về đối tượng không gian và thời gian.

Kỹ năng kỹ thuật chỉ có thể và phải được hình thành thông qua học tập tại các trường quản trị kinh doanh và sẽ được phát triển trong quá trình thực hành nhiệm vụ quản trị cụ thể. Có nhà quản trị chỉ được đào tạo ở trình độ cao đẳng, có nhà quản trị được đào tạo ở trình độ cử nhân, có nhà quản trị được đào tạo ở trình độ thạc sỹ,...

6.2.2.2. Kỹ năng quan hệ với con người

Kỹ năng quan hệ với con người chính là khả năng làm việc cùng, hiểu và khuyến khích người khác trong quá trình hoạt động, xây dựng các mối quan hệ tốt giữa người với người trong quá trình thực hiện công việc. Ngày nay, kỹ năng này càng được coi là đóng vai trò rất quan trọng đối với kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

Kỹ năng quan hệ với con người chứa đựng yếu tố bẩm sinh, chịu ảnh hưởng nhiều bởi nghệ thuật giao tiếp, ứng xử của nhà quản trị.

6.2.2.3. *Kỹ năng nhận thức chiến lược*

Kỹ năng nhận thức chiến lược là kỹ năng phân tích, nhạy cảm trong dự báo về cơ hội và đe dọa của môi trường kinh doanh để xây dựng chiến lược kinh doanh sát với thực tiễn sẽ xảy ra với sự tận dụng tối đa các cơ hội và hạn chế đến mức tối thiểu các đe dọa.

Kỹ năng nhận thức chiến lược không phải là kỹ thuật hoạch định chiến lược mà là tầm nhìn, tính nhạy cảm và bản lĩnh chiến lược cao của nhà quản trị. Một nhà quản trị có kỹ năng kỹ thuật dự báo tốt biết sử dụng các kiến thức dự báo khoa học để hoàn thành nhiệm vụ dự báo của mình; một nhà quản trị có kỹ năng nhận thức chiến lược dự báo là người vượt qua các kiến thức đó và “cảm nhận” kết quả dự báo có thể khác với kết quả thu được từ việc áp dụng kỹ thuật dự báo đơn thuần.

Vì vậy, kỹ năng nhận thức chiến lược chỉ có thể được hình thành từ tri thức, nghệ thuật và bản lĩnh kinh doanh được nhà quản trị hun đúc trong quá trình thực hiện nhiệm vụ quản trị của mình. Môi trường kinh doanh càng mở rộng và biến động bao nhiêu, càng cần các nhà quản trị có kỹ năng nhận thức chiến lược cao bấy nhiêu.

Nhiều nhà quản trị quan niệm kỹ năng này rộng hơn theo nghĩa kỹ năng tư duy chiến lược và gọi đó là kỹ năng tư duy.

6.2.3. **Quan hệ giữa các kỹ năng với các cấp quản trị**

Trước hết cần khẳng định mỗi nhà quản trị đều cần thiết phải có đủ các kỹ năng cơ bản: kỹ năng kỹ thuật, kỹ năng quan hệ với con người và kỹ năng nhận thức chiến lược.

<i>NQT cấp cao</i>	Nhận thức chiến lược		
<i>NQT cấp trung gian</i>		Kỹ năng quan hệ với người khác	
<i>NQT cấp cơ sở</i>			Kỹ năng kỹ thuật

Hình 6.2. Các kỹ năng của một nhà quản trị

Việc đòi hỏi cụ thể đối với mỗi nhà quản trị về các kỹ năng trên lại phụ thuộc vào vị trí hoạt động của họ: nhà quản trị đang hoạt động ở cấp nào trong hệ thống bộ máy quản trị doanh nghiệp. Có thể mô tả tính ưu tiên của các kỹ năng đối với mỗi nhà quản trị ở Hình 6.2:

- Nhà quản trị cấp cao (lãnh đạo) cần được ưu tiên kỹ năng nhận thức chiến lược, sau đó là kỹ năng quan hệ con người và cuối cùng là kỹ năng kỹ thuật

- Nhà quản trị cấp trung gian cần được ưu tiên kỹ năng quan hệ với con người

- Nhà quản trị cấp thừa hành cần ưu tiên nhất kỹ năng kỹ thuật, tiếp đến là kỹ năng quan hệ với con người và cuối cùng là kỹ năng nhận thức chiến lược.

Cần chú ý rằng trong mô hình quản trị truyền thống nhiều cấp còn có thể và cần phải xác định cụ thể hơn ưu tiên kỹ năng cho các nhà quản trị cấp trung gian:

- Sau ưu tiên kỹ năng quan hệ với con người thì nhà quản trị cấp trung gian sắp trở thành nhà quản trị cao cấp cần ưu tiên thứ hai là kỹ năng nhận thức chiến lược và cuối cùng là kỹ năng kỹ thuật.

- Sau ưu tiên kỹ năng quan hệ với con người thì nhà quản trị cấp trung gian vừa trưởng thành từ nhà quản trị cấp cơ sở cần ưu tiên thứ hai là kỹ năng kỹ thuật và ưu tiên cuối cùng là kỹ năng nhận thức chiến lược.

Như thế mô hình ưu tiên kỹ năng đối với từng loại nhà quản trị hoàn toàn có thể được mô tả cụ thể hơn so với Hình 6.2.

6.3. Phong cách quản trị

6.3.1. Khái niệm và các nhân tố ảnh hưởng

6.3.1.1. Khái niệm

Phong cách quản trị là tổng thể các phương thức ứng xử (cử chỉ, lời nói, thái độ, hành động) ổn định của chủ thể quản trị với một cá nhân hoặc nhóm người (đối tượng quản trị, khách hàng,...) trong quá trình thực hiện các nhiệm vụ quản trị của mình.

Thông thường nói đến phong cách quản trị là nói đến phong cách của đội ngũ các nhà quản trị doanh nghiệp: những nhà quản trị cấp cao (lãnh đạo), cấp trung gian và cấp cơ sở mà người đứng đầu trong hoạt động điều hành là Giám đốc (Tổng giám đốc) doanh nghiệp. Cũng cần chú ý rằng trong mỗi doanh nghiệp phong cách của các nhà quản trị cao cấp, đặc biệt là phong cách của người đứng đầu doanh nghiệp là rất quan trọng.

6.3.1.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến phong cách quản trị

Thứ nhất, chuẩn mực xã hội

Phương thức ứng xử cụ thể của bất kỳ cá nhân nào đều được hình thành trên cơ sở chuẩn mực xã hội như truyền thống đạo đức, lễ giáo, phong tục tập quán cũng như một số chuẩn mực đã được thể chế hoá phù hợp với cương vị cũng như đặc điểm nghề nghiệp. Một ví dụ điển hình là phong cách quản trị của phổ biến các nhà quản trị phương Đông khác với các nhà quản trị phương Tây ở tính gia trưởng.

Thứ hai, trình độ văn hóa

Trình độ văn hoá, học thức của nhà quản trị tác động đến phương thức ứng xử của họ với những người xung quanh, điều đó thể hiện qua sự khác nhau giữa cử chỉ lời nói, thái độ và hành động đối với các đối tượng khác nhau.

Cần chú ý rằng văn hóa sống cá nhân khác với văn hóa mà người ta khai ở các lý lịch là trình độ văn hóa. Văn hóa sống có thể tách rời trình độ “văn hóa” được đào tạo mà ở một số tổ chức người ta hay ghi trong các lý lịch.

Thứ ba, kinh nghiệm sống

Kinh nghiệm sống, môi trường sống của từng cá nhân đó được xem như những yếu tố bên ngoài có tác động tới việc hình thành và làm thay đổi nhận thức, thay đổi những hành động của các cá nhân trong phương thức ứng xử với người xung quanh. Nhân tố này cho thấy tính qui luật phổ biến là những người lớn tuổi thường có phong cách điềm đạm, bình tĩnh, chín chắn, cẩn thận. Ngược lại, những người trẻ tuổi lại có khuynh hướng phổ biến là nóng vội, ra quyết định rất nhanh nhưng có thể thiếu chín chắn.

Thứ tư, khí chất, tính cách của cá nhân

Sự hình thành phương thức ứng xử của từng cá nhân không thể không do chính khí chất (tính nóng nảy hay dịu dàng, mãnh liệt hay ôn hoà,...),

phẩm chất và nhân cách của cá nhân đó qui định. Khi nghiên cứu phương thức ứng xử của từng cá nhân cũng không thể không chú ý tới lứa tuổi, giới tính, đặc điểm nghề nghiệp,...

Bốn nhân tố trên hình thành nên đội ngũ các nhà quản trị có những phong cách ổn định nhất định.

Thứ năm, trạng thái tâm lý cá nhân

Trạng thái tâm lý cá nhân chính là hoàn cảnh cụ thể của môi trường mà mỗi cá nhân phản ứng lại. Hoàn cảnh cụ thể của môi trường tác động trực tiếp và tạo phản ứng của mỗi nhà quản trị. Trong nhiều trường hợp, trạng thái tâm lý cá nhân dẫn đến cách ứng xử của nhà quản trị hoàn toàn khác với hoàn cảnh bình thường của môi trường.

Có thể hiểu thực chất phong cách của mỗi người chính là biểu hiện cá tính của người đó trong môi trường cụ thể: cá tính được hun đúc trong khoảng thời gian dài, đã chín muồi nên hầu như rất ít thay đổi; môi trường là nhân tố bên ngoài, là một tập hợp các hoàn cảnh mà cá nhân phản ứng lại. Như thế phong cách quản trị là kết quả của mối quan hệ giữa các nhà quản trị và các sự kiện diễn ra trong môi trường. Hiểu như thế phong cách quản trị có thể thay đổi tùy theo điều kiện cụ thể của môi trường trong khi cá tính của chính nhà quản trị đó hầu như không thay đổi. Vì thế, một nhà quản trị có thể thể hiện phong cách không giống nhau đối với các đối tượng cụ thể khác nhau. Với ý nghĩa như vậy, phong cách quản trị không phải là một phạm trù cứng nhắc, bất biến.

Trong quá trình phân tích các phong cách quản trị, loại trừ những phong cách xấu mà nhà quản trị nên tránh được trình bày ở sau mỗi phong cách đặc trưng như là một sự thể hiện thái quá, dẫn đến làm bóp méo phong cách đặc trưng. Chúng ta không coi nhà quản trị có phong cách này có nhiều ưu điểm hay nhược điểm hơn nhà quản trị mang phong cách khác. Vấn đề là ở chỗ mỗi phong cách quản trị là kết quả của mối quan hệ tương tác giữa cá tính của bản thân nhà quản trị và môi trường cụ thể nên không thể có khuôn mẫu chung, cứng nhắc cho mọi người, trong các môi trường khác nhau. Nhà quản trị phải biết rèn giũa, lựa chọn sử dụng phong cách thích hợp với hoàn cảnh môi trường mới làm tăng hiệu quả và hiệu lực của hoạt động kinh doanh.

6.3.2. Các phong cách quản trị chủ yếu

Do phong cách quản trị thể hiện phương thức ứng xử của nhà quản trị trong hoàn cảnh cụ thể nên sẽ biểu hiện ở nhiều sắc thái khác nhau, nhiều hình, nhiều vẻ và vì vậy cũng rất khó có thể tìm thấy sự thống nhất quan điểm về vấn đề này. Điều này thể hiện rõ nét ngay ở việc phân loại phong cách quản trị: nhiều tác giả giới hạn ở các phong cách làm việc cơ bản và phân loại các phong cách làm việc có thể của các nhà quản trị thành phong cách cưỡng bức (độc đoán, mệnh lệnh), phong cách dân chủ, phong cách tự do³⁰. Xuất phát từ hai đặc trưng cơ bản của mỗi cá nhân trong quản trị là cam kết và hợp tác (trong mỗi quan hệ công tác mỗi cá nhân đều có thể có thái độ cam kết và hợp tác) cũng như những sắc thái cụ thể của việc kết hợp hai đặc trưng đó trong từng con người mà Dominique Chalvin hình thành mười phong cách quản trị³¹. Các cách phân loại trên đều chỉ giới hạn việc nghiên cứu phong cách quản trị gắn với môi trường bên trong doanh nghiệp. Dù việc thực hiện các chức năng quản trị gắn với hoạt động bên trong có vai trò rất quan trọng song chưa đủ vì hoạt động bên trong sẽ chỉ có hiệu quả nếu gắn bó chặt chẽ với các điều kiện cụ thể của môi trường kinh doanh bên ngoài doanh nghiệp, thậm chí những thay đổi môi trường bên ngoài còn đóng vai trò quyết định đối với sự thay đổi bên trong để doanh nghiệp có thể thích ứng và phát triển. Vì lẽ đó đề cập đến phong cách quản trị phải trên cả hai góc độ: phong cách thể hiện ở môi trường bên trong và bên ngoài doanh nghiệp.

Phong cách thể hiện ở môi trường bên trong được hiểu là phong cách của một nhà quản trị trong mối quan hệ với các nhà quản trị khác và với những người lao động trong doanh nghiệp. Phong cách thể hiện trong môi trường kinh doanh bên ngoài đề cập đến phong cách của nhà quản trị trong mối quan hệ với mọi đối tượng là người ngoài doanh nghiệp. Với ý nghĩa đó có thể phân loại phong cách quản trị thành hai loại chủ yếu liên quan đến hai mảng hoạt động có tính đặc thù riêng là phong cách đối nội và phong cách đối ngoại. Vì là cách phân loại khái quát dựa trên cơ sở tính chất của

³⁰ Những vấn đề cơ bản của quản trị kinh doanh (sách đã dẫn), trang 358-360; Auren Uris : Nghệ thuật lãnh đạo, Nxb thành phố Hồ Chí Minh 1994, trang 24-28;...

³¹ Dominique Chalvin : Các phong cách quản lý, Nxb Khoa học kỹ thuật 1993, trang 20-31

việc giải quyết các mối quan hệ công tác của nhà quản trị nên trong mỗi cách phân loại này lại được tiếp tục phân loại cụ thể hơn phụ thuộc vào các đặc trưng ứng xử của nhà quản trị trong từng hoàn cảnh cụ thể. Trong cả quan hệ đối nội cũng như đối ngoại mỗi nhà quản trị đều có thể ứng xử theo một trong các phong cách cụ thể là phong cách “dân chủ”, phong cách “thực tế”, phong cách “tổ chức”, phong cách “mạnh dạn”, phong cách “chủ nghĩa cực đại” hoặc phong cách “tập trung chỉ huy”.

6.3.2.1. Phong cách dân chủ

Đặc điểm chủ yếu của phong cách dân chủ là không có sự phân biệt rõ ràng trong quan hệ trên dưới vì nhà quản trị và mọi nhân viên cấp dưới gắn với nhau thành một ê kíp làm việc. Nhà quản trị thể hiện vai trò ở chỗ luôn biết đưa ra những lời khuyên hoặc sự giúp đỡ cần thiết nhằm duy trì tinh thần hợp tác giữa mọi người. Mặc dù khẳng định cả ê kíp nắm quyền song nhà quản trị theo phong cách này vẫn có quyền lực thực sự vì chiếm được lòng tin và sự tin cậy của mọi người dưới quyền. Nhà quản trị duy trì mối quan hệ tương tác nhiều mặt giữa mọi người, ảnh hưởng đến cấp dưới mà không sợ bị cấp dưới ảnh hưởng tới mình. Nếu có bất hòa, nhà quản trị có phong cách dân chủ thường tìm đến nguyên nhân gắn với môi trường hơn là nguyên nhân thuộc tính cách con người.

Hộp 6.2. Ba phong cách lãnh đạo

Phong cách lãnh đạo trực tiếp rất thích hợp khi có một mệnh lệnh từ cấp trên mô tả những gì cần phải làm và phải làm nó như thế nào. Khi đó, nhà quản lý là người chỉ huy thực hiện nhiệm vụ, làm đúng những gì được yêu cầu. Phong cách quản lý này cũng thích hợp trong trường hợp các nhân viên còn hạn chế về kinh nghiệm hoặc thiếu những kỹ năng cần thiết để hoàn thành công việc. Nhà quản lý theo phong cách này đưa ra các bước đi và hành động, kiểm soát những khâu quan trọng để các nhân viên có thể dễ dàng hoàn thành nhiệm vụ.

Văn hóa quản lý lâu nay vẫn được xem là cấu thành bởi rất nhiều phong cách lãnh đạo khác nhau, bao gồm: quyết đoán, độc đoán chuyên quyền, tổng thể, thủ lĩnh, đối tác, điều khiển, trực tiếp, ủy thác, tự do, ủng hộ, định hướng, nhóm... Song trên thực tế, theo các nhà nghiên cứu chỉ có ba phong cách lãnh đạo cơ bản là: lãnh đạo trực tiếp; lãnh đạo dựa trên nền tảng của sự trao đổi, thảo luận và lãnh đạo ủy thác. Ba phong cách này theo tiếng Anh đều bắt đầu bằng chữ cái D (Directing; Discussing; Delegating) nên còn được gọi là “Phong cách lãnh đạo 3-Ds” (The 3-Ds of Management Style).

Mỗi phong cách lãnh đạo trên đều có những điểm tích cực và hạn chế nhất định,

song chúng khác nhau ở một số điểm cơ bản như: cách truyền đạt mệnh lệnh; cách thiết lập mục tiêu; ra quyết định; quá trình kiểm soát và sự ghi nhận kết quả.

1. Phong cách lãnh đạo trực tiếp

Những nhà quản lý theo phong cách này thường nói với nhân viên rằng họ phải làm gì, làm như thế nào và khi nào thì phải hoàn thành. Họ phân công vai trò và gán trách nhiệm cho từng người, thiết lập các tiêu chuẩn và dự kiến kết quả mà họ mong muốn đạt được.

- Cách thức giao tiếp với nhân viên: Nhà quản lý nói, nhân viên lắng nghe và sau đó phát biểu ý kiến của mình. Thông thường, những nhà quản lý có phong cách này thường đưa ra các chỉ dẫn chi tiết, vì vậy, nhân viên biết chính xác họ phải làm gì. Cách giao tiếp của nhà quản lý là rõ ràng, ngắn gọn và súc tích, những gì màu mè và kiểu cách không hợp với họ. Khi muốn nhận thông tin phản hồi từ nhân viên, họ thường chỉ đặt một câu hỏi: anh đã hiểu cần phải làm gì chưa? - Thiết lập mục tiêu: Nhà quản lý sẽ thường thiết lập các mục tiêu ngắn hạn với nhân viên, ví dụ: “Mục tiêu của anh trong tháng này là phải bán được 15 chiếc xe ô-tô”. Khi mục tiêu đã được xác định rõ ràng và thời gian cũng được ấn định, thì người nhân viên biết rõ nhà quản lý mong chờ ở anh ta điều gì. Các mục tiêu và thời hạn thường là động lực thúc đẩy con người.

- Cách thức ra quyết định: “Tôi muốn anh dừng ngay những việc đang làm và giúp Sue chuẩn bị một phòng họp dành cho hội thảo”. Nhà quản lý thường quyết định phần lớn nếu không muốn nói là tất cả mọi việc từ lớn đến nhỏ. Khi nảy sinh vấn đề cần giải quyết, nhà lãnh đạo đánh giá các sự lựa chọn, ra quyết định và trực tiếp hướng dẫn nhân viên những hành động họ cần phải thực hiện.

- Kiểm soát sự thực hiện và cung cấp thông tin phản hồi: Những nhà quản lý thường thiết lập các khâu kiểm soát nhất định để điều khiển quá trình thực hiện công việc. Cách đưa mệnh lệnh của họ thường là: “Hãy quay trở lại gặp tôi vào lúc 11h trưa và báo cáo tóm tắt những công việc mà anh đã làm xong”. Các nhà lãnh đạo này thường xuyên cung cấp thông tin dưới dạng các hướng dẫn cụ thể về cách làm thế nào để cải tiến công việc tốt hơn.

- Sự khen thưởng và ghi nhận công việc: Điều gì khiến cho nhà lãnh đạo theo phong cách trực tiếp cảm thấy hạnh phúc? Đó là khi nhân viên dưới quyền làm đúng theo sự hướng dẫn của họ. “Công việc rất tuyệt vời, anh đã làm chính xác những gì mà tôi đã nói với anh”. Đó là câu nói thể hiện thái độ hài lòng của họ đối với nhân viên.

Phong cách lãnh đạo trực tiếp rất thích hợp khi có một mệnh lệnh từ cấp trên mô tả những gì cần phải làm và phải làm nó như thế nào. Khi đó, nhà quản lý là người chỉ huy thực hiện nhiệm vụ, làm đúng những gì được yêu cầu. Phong cách quản lý này cũng thích hợp trong trường hợp các nhân viên còn hạn chế về kinh nghiệm hoặc thiếu những kỹ năng cần thiết để hoàn thành công việc. Nhà quản lý theo phong cách này đưa ra các bước đi và hành động, kiểm soát những khâu quan trọng để các nhân viên có thể dễ dàng hoàn thành nhiệm vụ.

2. Phong cách lãnh đạo dựa trên sự trao đổi, thảo luận

Những nhà quản lý sử dụng phong cách này thường tận dụng thời gian để thảo luận các vấn đề về kinh doanh. Điều gì sẽ xảy ra trong một cuộc thảo luận sôi nổi? Nhân viên đưa ra các ý kiến, đặt câu hỏi, lắng nghe, cung cấp thông tin phản hồi, những giả định về thách thức và các chương trình đào tạo khi cần thiết. Nhà quản lý là người đảm bảo chắc chắn các ý kiến đều được thảo luận kỹ lưỡng và biến thành một cuộc tranh luận thực sự. Họ

đóng vai trò như là một nhân tố đảm bảo cho các cuộc thảo luận đi đúng hướng và tất cả mọi nhân viên đều có cơ hội góp ý kiến.

Cách thức giao tiếp: Giao tiếp hai chiều là quy tắc của các nhà lãnh đạo thuộc phong cách này. “Họ đi xung quanh bàn và tạo cho mọi người có cơ hội được những người khác thảo luận về ý kiến của mình”. Nhà quản lý sẽ dành rất nhiều thời gian để đặt câu hỏi và lắng nghe. Họ cùng hội thoại với nhân viên và chia sẻ các ý kiến của mình. Đặt ra những câu hỏi đúng tập trung vào vấn đề thảo luận và vẽ ra ý tưởng của mọi nhân viên là cách thức giao tiếp phổ biến nhất của họ

- Thiết lập mục tiêu: “Ingrid, bạn nghĩ mục tiêu bán hàng của chúng ta nên thiết lập cho quý tư năm nay là gì?”. Sau khi thảo luận cận kề, mục tiêu sẽ được thiết lập. Tận dụng sự thảo luận của nhiều người để kết nối những tài năng và kiến thức của từng nhân viên riêng lẻ để đạt được mục tiêu đề ra là phong cách của nhà quản lý này.

- Ra quyết định: “Chúng ta đang gặp vấn đề khó khăn về việc kiểm kê số lượng hàng hóa hiện đang tồn kho. Bạn nghĩ chúng ta nên hành động như thế nào?”. Đó là cách đặt câu hỏi trước khi ra quyết định của các nhà lãnh đạo thuộc phong cách này. Quyết định chỉ được đưa ra sau khi có sự cộng tác và phối hợp của nhân viên. Cả nhà quản lý và nhân viên đều đóng vai trò chủ động, tích cực trong việc xác định vấn đề, đánh giá sự lựa chọn và ra quyết định.

- Kiểm soát việc thực hiện và cung cấp thông tin: Nhà quản lý và nhân viên cùng kiểm soát quá trình thực hiện và thảo luận xem cần phải tiến hành những hành động nào. Công việc sẽ đạt được kết quả tốt nhất khi cả hai bên cùng cởi mở và có những điều chỉnh khi thấy cần thiết.

- Khen thưởng và ghi nhận công lao: “Jason, anh đã làm được một điều tuyệt vời khi đưa ra cơ cấu tổ chức như thế này”. Các nhà quản lý ghi nhận những thành quả đóng góp của các nhân viên trong cuộc thảo luận, xây dựng ý tưởng cùng với người khác và gợi mở ra những ý tưởng mới.

Phong cách lãnh đạo dựa trên trao đổi và thảo luận đặc biệt thích hợp khi cần câu trả lời cho các vấn đề như: “Mục tiêu của chúng ta là gì?”; “Tiêu chuẩn chất lượng chúng ta cần là gì?”; “Tiến trình thực hiện công việc nên tiến hành như thế nào?”; “Ai nên làm công việc này?”; “Dạng kiểm soát và thông tin phản hồi nào là cần thiết?”. Phong cách thảo luận thường có hiệu quả khi nhân viên là những người có chính kiến riêng và tự tin nói ra chính kiến của mình. Nhà quản lý sẽ xác định những gì cần phải làm và làm như thế nào để tăng sự ràng buộc của nhân viên với những gì sẽ xảy ra.

3. Phong cách lãnh đạo ủy thác, giao phó

Những nhà quản lý sử dụng phong cách này thường giải thích hoặc có những cam kết về các công việc cần được thực hiện và khi nào phải hoàn thành công việc đó. Còn cách thức làm việc thì toàn quyền do người nhân viên quyết định. - Cách thức giao tiếp: Đối với những công việc cần thực hiện, các giao tiếp có thể chỉ là một chiều: “Tôi muốn anh sẽ phát biểu một bài diễn văn 15 phút về chương trình đền bù mới của công ty trong buổi họp ngày thứ Ba”. Trong nhiều trường hợp khác lại là hai chiều: “Chúng ta hãy cùng thảo luận những việc cần làm trong kế hoạch tiếp thị mà anh vừa thiết kế nhé!”. Giao tiếp để xem xét lại những gì đã được thực hiện và cách ngăn ngừa những cản trở trong quá trình thực hiện.

- Thiết lập mục tiêu: Cũng giống như cách thức giao tiếp, mục tiêu có thể được nhà quản lý thiết lập ngay hoặc có thể đưa ra sau khi đã thảo luận với nhân viên. Thất bại trong

sự giao phó, ủy thác công việc có thể do nhân viên không hiểu nhà quản lý mong gì ở mình hoặc không tự tin vào chính sự giao phó đó. Khi đó, nhân viên thường nói: “Tôi nghĩ ông chỉ muốn gợi ý cho việc thực hiện kế hoạch, chứ không nghĩ ông lại muốn tôi thực hiện kế hoạch này”.

- Ra quyết định: “Barbara, công việc đó thực hiện thế nào là quyết định của bạn”. Quyết định thực hiện nhiệm vụ được chuyển cho nhân viên. Người nhân viên có quyền chọn lựa những phương cách thích hợp để đạt được kết quả mong đợi. Nhà quản lý phải tránh “tiếp tục duy trì sự giao phó” khi nhân viên không muốn tự ra quyết định mà tìm cách “trả lại” quyền ra quyết định cho nhà quản lý.

- Kiểm soát quá trình thực hiện và cung cấp thông tin: “Tôi muốn trong vòng 1 tuần, anh phải cập nhật xong toàn bộ dữ liệu cho việc thực hiện kế hoạch”. Nhà quản lý thuộc phong cách này thường quyết định cách thức kiểm soát công việc. Số lần kiểm soát phụ thuộc vào tính chất ưu tiên của nhiệm vụ và người thực hiện nó. Cung cấp thông tin phản hồi là trách nhiệm của nhân viên. Việc giữ để nhà quản lý không nổi giận và mất bình tĩnh, đặc biệt khi kế hoạch bị chệch hướng, là điều rất quan trọng.

- Khen thưởng và ghi nhận kết quả: Nhà quản lý thường khen thưởng và ghi nhận những ai chứng minh được khả năng làm việc một cách độc lập. “Helen, bạn đã vượt qua rất nhiều khó khăn để hoàn thành công việc. Bạn đã tìm ra được cách giải quyết công việc rất tốt. Thật tuyệt vời”.

Phong cách lãnh đạo này rất thích hợp khi nhân viên là người hiểu biết, có kỹ năng và động lực để hoàn thành công việc. Bởi vì, những nhân viên có kinh nghiệm sẽ không cần một nhà quản lý nói rằng họ phải làm gì. Họ muốn tự do lựa chọn cách thức thực hiện công việc. Phong cách lãnh đạo này cũng tạo cho các nhà quản lý có nhiều thời gian để dành cho việc thực hiện các nhiệm vụ khác như xây dựng các tiêu chuẩn, suy nghĩ chiến lược và lên kế hoạch.

Mặc dù là ba phong cách lãnh đạo khác nhau, song không nhất thiết một nhà quản lý chỉ áp dụng một loại phong cách lãnh đạo nhất định trong quá trình điều khiển và giám sát công việc. Nó chỉ mang một ý nghĩa tương đối và được xác định hoặc thay đổi tùy vào những hoàn cảnh cụ thể của từng nhà lãnh đạo.

Trong quan hệ đối ngoại, nhà quản trị mang phong cách dân chủ tỏ ra bình đẳng, tôn trọng đối tác, có thiên hướng chủ động gặp gỡ trao đổi với đối tác về các biện pháp cần thiết trong quá trình thực hiện các hoạt động liên quan đến doanh nghiệp.

Tuy nhiên, cũng cần chú ý là phong cách dân chủ lại rất gần gũi với phong cách mị dân. Khi nhà quản trị coi việc hình thành xong một ê kíp làm việc dân chủ là đủ rồi anh ta dễ có xu hướng thoả mãn với nó, nói nhiều đến ê kíp, đến dân chủ, chủ quan với những nhận thức của mình và sẽ ít chú ý đến thực trạng diễn biến của thực tế. Điều này dẫn nhà quản trị nhiễm dần phong cách quản trị kiểu mị dân. Lúc này, nhà quản trị có thể tỏ ra tính cách rất nhã nhặn, muốn làm tất cả vì cấp dưới và luôn tránh nói đến quyền lực,

tránh va chạm với mọi người dưới quyền, tránh xung khắc ngay cả khi sự né tránh này có thể ảnh hưởng đến kết quả và hiệu quả; trong ý nghĩ của mình nhà quản trị luôn muốn duy trì tính đồng đội mạnh. Nhà quản trị vừa không dám ảnh hưởng đến người khác lại vừa sợ bị ảnh hưởng của nhân viên dưới quyền. Như thế, nhà quản trị dễ bị một số người trong tập thể lợi dụng hoặc giật dây mà không biết.

6.3.2.2. *Phong cách thực tế*

Nhà quản trị theo phong cách này luôn duy trì quan hệ với cấp dưới một cách lịch sự trên cơ sở lòng tin và sự tôn trọng đối với họ. Anh ta không bao giờ ra quyết định mà không tham khảo cấp dưới xem khả năng thực hiện quyết định đó ra sao. Khi ra lệnh, nhà quản trị theo phong cách này không quên gắn với các điều kiện thực hiện. Anh ta thường xuyên tiếp xúc, cố gây ảnh hưởng đến cấp dưới ở mức có thể. Anh ta biết tạo điều kiện để cấp dưới trực tiếp giải quyết công việc và sẵn sàng có ảnh hưởng khi thấy cần thiết. Để giải quyết bất đồng phương châm của nhà quản trị theo phong cách này là chủ động thương lượng.

Trong quan hệ với bên ngoài nhà quản trị có phong cách thực tế thận trọng đánh giá khả năng và các điều kiện cụ thể của đối tác trong việc giải quyết các vấn đề có liên quan để có thái độ ứng xử đúng đắn.

Tuy nhiên, phong cách thực tế cũng gần gũi với phong cách cơ hội. Nếu nhà quản trị quá chú trọng đến địa vị, quyền lực; luôn chú ý và biết chớp thời cơ đúng lúc cũng như bỏ nhiều công sức để tìm kiếm thủ đoạn tranh giành quyền lực anh ta đã mang phong cách cơ hội. Nhà quản trị mang phong cách cơ hội sẵn sàng hình thành các liên minh rồi lại giải thể chúng tùy từng hoàn cảnh cụ thể. Những liên minh mà nhà quản trị theo phong cách này lập ra ít nhiều đều dựa trên cơ sở sự mặc cả, dối chác vì anh ta cho rằng thoả hiệp luôn là giải pháp tốt nhất trong thực tiễn. Anh ta bỏ quá nhiều thời gian và tâm trí vào việc tạo ra và chớp thời cơ, tranh giành quyền lực nên không còn đủ thời gian và tâm trí để thực hiện các nhiệm vụ thuộc chức năng của mình. Trong nhiều trường hợp nhân viên dưới quyền ít nhiều cũng bị nhiễm phong cách này của cấp trên của họ.

6.3.2.3. Phong cách tổ chức

Hộp 6.3. Tại sao những "sếp lớn" Việt bị hạ bệ?

Dư luận đang xôn xao về việc Chủ tịch Hội đồng thành viên của Tập đoàn Điện lực Việt Nam bị miễn nhiệm. Tuy nhiên, đây không phải lần đầu thông tin gây "sốc" kiểu này xảy ra, mà trước đó, hàng loạt "ông lớn" cũng bất ngờ bị hạ bệ.

Khi còn giữ cương vị Chủ tịch Hội đồng thành viên của Tập đoàn Điện lực Việt Nam (EVN), ông Đào Văn Hưng đã "nổi tiếng" với câu nói: "Có cắt điện hay không, chỉ Ngọc hoàng mới trả lời được". Và đến khi ông Hưng bị đích danh Thủ tướng Chính phủ quyết định miễn nhiệm, ngay trong những ngày đầu sau Tết Nguyên đán thì dư luận mới được tỏ tường về năng lực thực sự của ông "quan" từng "mạnh miệng" này. Theo Văn phòng Chính phủ, trong suốt 4 năm tại vị, ông Hưng đã thể hiện năng lực điều hành kém, liên tục để EVN rơi vào những bê bối và chịu nhiều búa rìu dư luận. Ngoài ra, ông Hưng cũng phải chịu trách nhiệm liên đới đến kết quả sản xuất kinh doanh không tốt tại Công ty Viễn thông Điện lực (EVN Telecom).

Theo Kiểm toán Nhà nước, tính đến ngày 31/12/2010, các khoản đầu tư tài chính dài hạn của Công ty mẹ EVN lên tới gần 50.000 tỷ đồng, trong đó chiếm gần 90% là vào những công ty con. Tuy nhiên, tổng lợi nhuận thu về khoảng 540 tỷ đồng, đạt tỷ lệ lợi nhuận trên vốn đầu tư chỉ hơn 1%. Bên cạnh đó, EVN cũng đã đầu tư trên 2.100 tỷ đồng vào 4 lĩnh vực nhạy cảm và ngoài ngành kinh doanh chính như bất động sản, bảo hiểm, ngân hàng, tài chính chiếm 3,27% vốn chủ sở hữu. Đặc biệt, Tập đoàn này đã đầu tư 100% vốn vào Công ty EVN Telecom, với số vốn đầu tư tính đến 31/12/2010 lên tới 2.442 tỷ đồng, nhưng doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ năm 2010 đã giảm tới 42% so với năm 2009.

Bị miễn nhiệm, ông Hưng sẽ chuyển sang công tác tại Bộ Công Thương. Tuy nhiên, tính đến hôm nay (7/2), ông Hưng vẫn chưa được nhận nhiệm vụ mới vì đang bị kiểm điểm tại EVN và EVN Telecom. Sau đó, ông Hưng cũng sẽ bị kiểm điểm tại Ban cán sự Bộ Công Thương.

Cùng với EVN, một tập đoàn nổi tiếng khác cũng bị dính vào "phốt" buộc phải hạ bệ quan chức của mình, đó là Tập đoàn Công nghiệp tàu thủy Việt Nam (Vinashin).

Cách đây chưa lâu, dư luận cũng từng xôn xao trước sự việc Chủ tịch Hội đồng Quản trị Vinashin, ông Phạm Thanh Bình bị Thủ tướng Chính phủ đình chỉ chức vụ.

Theo kết quả của các cơ quan kiểm tra, trong thời gian giữ trọng trách tại Vinashin, ông Bình đã thiếu trách nhiệm trong việc huy động, quản lý, sử dụng tiền vốn nhà nước tại tập đoàn này, gây hậu quả nghiêm trọng khiến tập đoàn đứng bên bờ vực phá sản.

Vinashin đã báo cáo không trung thực với Chính phủ tình hình tài chính của doanh nghiệp; thành lập quá nhiều công ty con (gần 200) không đủ năng lực sản xuất kinh doanh; đầu tư dàn trải ra nhiều lĩnh vực ngoài ngành công nghiệp tàu thủy; đầu tư mua nhiều tàu biển cũ, gây thiệt hại lớn cho ngân sách Nhà nước.

Vinashin cũng vi phạm nghiêm trọng quy định của Nhà nước về lập, phê duyệt, đấu thầu các dự án; các khoản nợ rất lớn, mất khả năng thanh toán. Bộ máy quản lý vốn Nhà nước tại nhiều đơn vị thuộc tập đoàn thiếu năng lực.

Ông Bình còn bổ nhiệm con trai và em ruột làm đại diện phần vốn của Nhà nước, đảm nhiệm nhiều chức vụ quan trọng trái quy định của Đảng và Nhà nước.

Tuy nhiên, chưa dừng lại ở việc bị đình chỉ chức vụ, sau một thời gian bị điều tra, ông Bình còn chính thức bị cơ quan luật pháp truy tố với lý do “Cố ý làm trái các quy định của nhà nước về quản lý kinh tế gây hậu quả nghiêm trọng”. Cùng với ông Bình, 8 thuộc cấp khác của ông tại Vinashin cũng nhận chung kỷ luật này.

Theo cáo trạng, ông Bình đã có rất nhiều sai sót nghiêm trọng trong hàng loạt dự án lớn. Đặc biệt ông Phạm Thanh Bình có nhiều sai phạm nghiêm trọng, liên quan đến việc mua tàu cao tốc Hoa Sen, trên cơ sở đề nghị của Vinashin, Thủ tướng Chính phủ đã có chỉ đạo cho tập đoàn này đóng mới tàu biển cao tốc chở khách Bắc Nam.

Tuy nhiên, ông Bình đã không thông báo ý kiến chỉ đạo của Thủ tướng cho các thành viên HĐQT, tự ý mua tàu Hoa Sen là tàu cũ của Italy để làm tàu chở khách. Không dừng lại ở đó, trong việc mua sắm con tàu này, cơ quan điều tra cũng phát hiện hàng loạt sai phạm khác như quyết định phê duyệt dự án đầu tư mua tàu trước khi lập và thẩm định dự án, không làm thủ tục thẩm tra để được cấp giấy chứng nhận đầu tư, không thực hiện chào hàng cạnh tranh. Hậu quả, tàu Hoa Sen được đầu tư trên 65 triệu euro nhưng chỉ chạy được 39 chuyến Bắc - Nam thì phải dừng lại vì hoạt động không hiệu quả, gây thiệt hại gần 470 tỷ đồng...

Trong thời gian vừa qua, dư luận cũng được dịp xôn xao trước việc Ngân hàng Nhà nước “xử” hàng loạt cán bộ cấp cao của các ngân hàng lớn.

Gần đây nhất và cũng “đình đám” nhất là việc Thống đốc Ngân hàng Nhà nước buộc thôi việc hàng loạt cán bộ của Ngân hàng TMCP Phát triển nhà TP HCM HDBank. Theo đó, các cán bộ cấp cao của ngân hàng này, từ Hội đồng quản trị đến Ban kiểm soát, Ban điều hành... đều trong diện bị “xử lý”. Trong đó Thống đốc NHNN yêu cầu HĐQT ngân hàng này cách chức Phó tổng giám đốc và buộc thôi việc ông Đàm Thế Thái. Tại HDBank chi nhánh Tân Bình, ông Tôn Cẩm Thành bị miễn nhiệm chức danh Giám đốc. Nhiều vị trí khác của ngân hàng này cũng buộc phải điều chỉnh nhân sự.

Nguyên nhân của đợt “càn quét” này là do HDBank đã “đính” sai phạm vượt trần lãi suất theo quy định của Ngân hàng Nhà nước. Trước đó, cơ quan này đã khẳng định sẽ siết chặt việc kiểm soát những ngân hàng cổ tình “vượt rào” lãi suất và sẽ “đánh mạnh” vào những lãnh đạo cấp cao.

Cũng chính vì thế nên Giám đốc chi nhánh DongABank Tây Ninh, ông Nguyễn Thái Hậu và ông Lê Hòa Thuận, Giám đốc Techcombank chi nhánh Phú Mỹ Hưng cùng “chịu chung số phận” bị đình chỉ công tác do không tuân thủ chỉ đạo về việc giữ trần lãi suất huy động.

Việc không ít các cán bộ chủ chốt của những tập đoàn, doanh nghiệp lớn bị “hạ bệ” đã phần nào khiến dư luận hoang mang và mất lòng tin về đội ngũ “cầm trịch” này. Bởi dù bị “xử lý” nhưng những hậu quả mà họ để lại rất nặng nề, thậm chí đặc biệt nghiêm trọng, ảnh hưởng trực tiếp đến tài sản, quyền lợi của Nhà nước và nhân dân.

Đất Việt, Thứ Ba, 07/02/2012 - cập nhật 08:09 GMT+7

Nhà quản trị có phong cách tổ chức thiết lập các mối quan hệ ngôi thứ trên dưới đúng đắn, xác định rõ chức năng của từng người, cấp dưới luôn luôn hiểu rõ họ phải làm gì và phải xử sự như thế nào trong các mối quan hệ công tác. Đặc điểm của phong cách này là nhà quản trị chú trọng dự kiến trước các tình huống có thể xảy ra và dựa vào đó để tổ chức hoạt động của mọi bộ phận, nhân viên dưới quyền. Do tính cách tôn trọng và mong muốn nhân viên dưới quyền có tính độc lập trong giải quyết công việc của họ nên trong quan hệ với nhân viên dưới quyền nhà quản trị rất thận trọng và luôn giữ một khoảng cách nhất định với họ. Với cách giải quyết công việc như vậy nên phong cách tổ chức thường tạo điều kiện làm cho các mối quan hệ trong doanh nghiệp rõ ràng và đơn giản, tránh cho người lãnh đạo sự vớ vẩn, tùy tiện nên hạn chế bất công và xung khắc trong doanh nghiệp. Nhà quản trị có phong cách tổ chức thường lường trước để tránh các bất đồng song nếu có bất đồng nhà quản trị có phong cách này chủ động tìm đúng nguyên nhân để giải quyết.

Trong quan hệ với bên ngoài, nhà quản trị có phong cách tổ chức luôn tìm hiểu kỹ và dự kiến trước mọi tình huống có thể xảy ra, sắp xếp, chuẩn bị chu đáo nội dung, thái độ và hình thức giao tiếp với đối tác của doanh nghiệp.

Phong cách tổ chức lại rất gần gũi với phong cách quan liêu. Những biểu hiện thái quá của phong cách tổ chức có thể sẽ trở thành phong cách quan liêu: nếu nhà quản trị quá thiên về việc thiết kế các mối quan hệ trong doanh nghiệp mang tính tổ chức quá cứng nhắc dễ dẫn đến xa rời nhân viên dưới quyền, xa rời các diễn biến cụ thể diễn ra trong công tác quản trị kinh doanh. Nếu nhà quản trị quá bận tâm đến việc giữ khoảng cách với cấp dưới thì không chỉ dẫn đến sự xa cách trong khoảng cách giữa cấp trên và cấp dưới mà còn làm cho mọi cấp dưới có xu hướng sống tách biệt với cấp trên cũng như các đồng nghiệp khác. Nếu cấp dưới nhận thức rằng cấp trên của họ không thích xung khắc, muốn trong doanh nghiệp phải “ổn định” thì họ sẽ kiềm chế, tránh xung khắc, dẫn đến sự “ổn định” chỉ mang tính hình thức.

6.3.2.4. Phong cách mạnh dạn

Nhà quản trị có phong cách mạnh dạn ít tin tưởng vào cấp dưới; thường nhận thức rằng anh ta phải trực tiếp quản trị từng nhân viên dưới quyền mới đạt được kết quả mong muốn. Các quan hệ trên dưới được xác lập rõ ràng theo ngôi thứ do anh ta xếp đặt. Nhà quản trị có phong cách mạnh dạn thường ham thích quyền lực và ảnh hưởng mạnh đến nhân viên dưới quyền, không sợ xung khắc, thích mọi sự phải rõ ràng. Nếu có bất đồng, nhà quản trị có phong cách mạnh dạn chủ động tìm nguyên nhân để giải quyết bất đồng.

Trong mối quan hệ với đối tác bên ngoài, nhà quản trị có phong cách mạnh dạn thường ít tin tưởng vào đối tác, muốn can thiệp sâu vào các biện pháp mà các đối tác đưa ra, rất chú trọng công tác kiểm tra đối với các hoạt động của đối tác có liên quan đến doanh nghiệp.

Phong cách mạnh dạn rất gần gũi với phong cách độc đoán, chuyên quyền. Nếu nhà quản trị quá cứng rắn trong việc thực hiện các quyết định anh ta sẽ không tin vào năng lực giải quyết công việc của nhân viên dưới quyền và do đó thường quá quan tâm đến ảnh hưởng của mình tới từng người dưới quyền. Nhà quản trị đó đã mang phong cách “độc đoán, chuyên quyền”. Nhà quản trị tỏ ra rất độc đoán, cứng rắn, cấm mọi hành vi làm tổn hại đến tính thứ bậc trong tập thể và sẵn sàng gạt bỏ bất cứ ai không nhất trí hoặc đi chệch khỏi đường lối của anh ta. Ngoài quan hệ công tác, anh ta hầu như không muốn tiếp xúc với nhân viên dưới quyền nên cấp dưới rất ít khi tiếp xúc với cấp trên có phong cách này.

6.3.2.5. Phong cách chủ nghĩa cực đại

Theo phong cách này nhà quản trị quan niệm phải đạt được những kết quả cá nhân càng nổi bật càng tốt và bản thân anh ta đã đạt được kết quả đó. Ra lệnh, nắm quyền và thực thi quyền lực dưới nhãn quan của nhà quản trị theo phong cách này là hiện tượng bình thường. Anh ta luôn mong muốn và đảm bảo trên thực tế sự phù hợp giữa các mục tiêu cũng như quan hệ trao đổi thông tin giữa các thành viên ở các cấp và các bộ phận khác nhau nhằm tạo điều kiện cho họ hoàn thành nhiệm vụ của mình. Anh ta không sợ bất đồng vì cho rằng sự va chạm giữa các quan điểm bất đồng thường dẫn đến

các giải pháp hay nhưng biết duy trì bầu không khí có lợi cho tập thể. Khi có bất đồng nhà quản trị theo phong cách chủ nghĩa cực đại thường gắng tìm nguyên nhân thực sự để giải quyết dứt điểm bất đồng đó.

Trong quan hệ với bên ngoài nhà quản trị theo phong cách chủ nghĩa cực đại thường có đòi hỏi cao ở phía đối tác.

Phong cách chủ nghĩa cực đại rất gần gũi với phong cách “không tưởng”. Nếu luôn quan tâm đến việc phải nhanh chóng đạt kết quả xuất sắc nào đó, nhà quản trị dễ lạc vào chủ nghĩa không tưởng. Nếu quá chú tâm vào việc thúc đẩy quan hệ trên dưới trong tập thể và quá tin tưởng vào nó sẽ dễ bị thất vọng do bị một số người trong tập thể lợi dụng. Nếu quá thiên theo triết lí mang nhiều tính chất ảo tưởng là phải tự do, công khai giải quyết bất đồng, mọi người phải nói ra mọi suy nghĩ của mình sẽ dễ dẫn đến xung khắc trong quan điểm và đôi khi xảy ra cả tình trạng vô chính phủ.

6.3.2.5. Phong cách tập trung chỉ huy

Theo phong cách tập trung chỉ huy nhà quản trị tập trung quyền lực vào tay mình. Anh ta luôn có tác phong sát sao, cẩn thận, có năng lực ra quyết định đúng đắn và gần như tin tưởng tuyệt đối vào quyết định của mình. Vì vậy, khi làm việc với cấp dưới nhà quản trị có phong cách này luôn tỏ ra kiên quyết; các mệnh lệnh thường rất ngắn gọn, rõ ràng và mong muốn cấp dưới thực hiện đúng ý đồ cụ thể của mình. Anh ta thường là người có tư chất thông minh, có quyền uy và thường đòi hỏi ở cấp dưới tính chủ động, sáng tạo trong thực hiện nhiệm vụ.

Trong quan hệ đối ngoại nhà quản trị theo phong cách tập trung chỉ huy thường tỏ ra sức mạnh lôi cuốn người khác theo ý tưởng của mình.

Cần chú ý rằng phong cách tập trung chỉ huy cũng rất gần gũi với phong cách chuyên quyền.

6.4. Nghệ thuật quản trị

6.4.1. Khái niệm

Có thể hiểu nghệ thuật quản trị là tính mềm dẻo, linh hoạt trong việc sử dụng các nguyên tắc, công cụ, phương pháp kinh doanh; tính nhạy cảm trong việc phát hiện và tận dụng các cơ hội kinh doanh một cách khôn

khéo và tài tình nhằm đạt được các mục tiêu đã xác định với hiệu quả kinh tế cao nhất.

Như thế nghệ thuật quản trị đề cập đến thái độ, cách ứng xử của các nhà quản trị trong các tình huống khác nhau. Trong khái niệm nghệ thuật quản trị cái khó là nhà quản trị phải nhận thức được thế nào là tính mềm dẻo, linh hoạt trong việc sử dụng các nguyên tắc? Liệu hiểu tính mềm dẻo có phải là sự vi phạm nguyên tắc như đang diễn ra ở khắp mọi nơi nước ta hiện nay?

Vấn đề tiếp theo được đặt ra là các thái độ, cách ứng xử của các nhà quản trị phải nhằm đảm bảo hiệu quả lâu dài của doanh nghiệp. Câu chuyện cổ tích “Con ngỗng đẻ trứng vàng” cho thấy ngay từ xa xưa con người đã nghĩ đến hiệu quả lâu dài. Điều này hoàn toàn trái ngược với tư duy hiệu quả ngắn hạn ở nhiều nhà quản trị nước ta ngày nay.

Nói đến nghệ thuật là nói đến một khối lượng kiến thức khổng lồ của loài người mà chỉ nguyên các xuất bản phẩm cũng khá đồ sộ với nhiều cách tiếp cận khác nhau. Trong giáo trình này sẽ chỉ đề cập đến các nghệ thuật rất cơ bản mà mỗi nhà quản trị nếu muốn thành đạt không thể bỏ qua. Cách tiếp cận là đi từ nghệ thuật tự quản trị đến nghệ thuật quản trị người khác; đi từ nghệ thuật ứng xử bên trong đến nghệ thuật ứng xử trong các mối quan hệ bên ngoài doanh nghiệp.

6.4.2. Một số nghệ thuật quản trị chủ yếu

6.4.2.1. Nghệ thuật tự quản trị

Nghệ thuật tự quản trị là nghệ thuật tự quản trị mình. Vấn đề là vì sao lại cần nghệ thuật tự mình quản trị bản thân mình?

Điều hiển nhiên là muốn quản trị người khác cũng như làm chủ mọi tình huống có thể xảy đến thì trước hết mỗi nhà quản trị phải biết làm chủ chính bản thân mình. Làm chủ bản thân bao giờ cũng khó khăn nhất, chiến thắng chính bản thân bao giờ cũng là chiến thắng oanh liệt nhất. Để làm chủ được bản thân, nhà quản trị không thể không rèn luyện cho mình rất nhiều thói quen cần thiết: “Gieo hành vi, gặt thói quen; gieo thói quen, gặt tính

cách; gieo tính cách, gặt số phận”³². Từ cách đây hơn hai nghìn năm cụ Khổng Tử đã từng dạy: “Tề gia, trị quốc, bình thiên hạ”. Mặt khác, muốn cho người khác qui phục mình thì trước hết mình phải có các thói quen tốt.

Để trở thành nhà quản trị thành đạt có thể và cần phải có nghệ thuật trong việc hình thành rất nhiều thói quen, tư chất mà ở chương này chỉ cô đúc lại thành các thói quen cơ bản sau:

Thứ nhất, nghệ thuật hình thành thói quen dám chịu trách nhiệm

Các thí nghiệm của Ivan Petrovich Pavlov đã chứng tỏ rằng con người luôn biết phản ứng lại một tác nhân kích thích nào đó theo một cách cụ thể thích hợp. Theo Frankl, nguyên lí cơ bản thuộc bản chất con người là giữa tác nhân kích thích và phản ứng con người có sự tự do lựa chọn. Chính vì con người biết tự nhận thức, có đầu óc tưởng tượng, có lương tâm và có ý chí độc lập nên con người hoàn toàn khác các loài vật ở tính tự do lựa chọn của mình.

Ý nghĩa của nguyên lý Frankl là ở chỗ nhà quản trị phải rèn thói quen không bao giờ đổ lỗi cho hoàn cảnh mà phải xét xem mình đã phản ứng ra sao trước những gì đã trải qua trong kinh doanh? phải là người có ý thức trách nhiệm về kết quả công việc mà mình đảm nhận.

Có lẽ khó tìm được ai nói rằng mình sống không có trách nhiệm, thậm chí ai cũng nói nhiều về trách nhiệm vì nói thì quá dễ song số người dám tự chịu trách nhiệm, không đổ lỗi cho hoàn cảnh, không đổ lỗi cho người khác thì không nhiều. Người không dám chịu trách nhiệm về công việc mình làm thường không thành đạt vì ngay trong tư tưởng anh ta đã là người kém ý chí, anh ta luôn có sẵn trong đầu và mất thời gian để hình thành các mưu kế trốn tránh trách nhiệm. Thực ra, trách nhiệm là cái không ai có thể giao cho ai mà chỉ có thể được hình thành bởi lương tâm trong sạch của mỗi người. Người có trách nhiệm luôn tự vấn lương tâm và biết hổ thẹn với chính mình. Ai thiếu tư chất này chắc khó có trách nhiệm với bản thân và càng không thể có trách nhiệm với người khác.

Tư chất dám chịu trách nhiệm hun đúc ý chí đã làm là phải làm cho được, làm cho tốt. Đây là chìa khoá mở ra hàng loạt các tư chất khác như ý

³² V. Tec-kơ-rây, Nghệ thuật ứng xử thành công của mọi người, Nxb Thanh niên 1995, trang 67

chí độc lập, kiên trì và do đó là chìa khoá đầu tiên cho sự thành công. Nghệ thuật đầu tiên của nhà quản trị là rèn luyện phẩm chất không chỉ nói đến trách nhiệm mà là dám chịu trách nhiệm. Rèn được thói quen không đổ lỗi cho hoàn cảnh, nghiêm túc đánh giá lại mình thành một biểu hiện của thói quen tích cực: không trốn tránh trách nhiệm, chủ động hành động theo nguyên lý cân đối của tính hiệu quả chứ không làm theo người khác. Đây chính là điều kiện để nhà quản trị thành đạt bởi lẽ khi lựa chọn cách thức phản ứng lại tình huống cụ thể nhà quản trị đã chọn luôn cả hậu quả của tình huống đó.

Thói quen dám chịu trách nhiệm còn được biểu hiện ở khả năng cam kết và giữ lời cam kết. Cam kết và giữ lời cam kết biểu hiện nhân cách của nhà quản trị. Bằng cách cam kết và giữ lời cam kết với bản thân nhà quản trị đã rèn luyện được tính trung thực. Cam kết và giữ lời cam kết với khách hàng là cơ sở không có gì chắc chắn hơn để ngày càng phát triển mối quan hệ lâu bền trong kinh doanh. Cam kết và giữ lời cam kết với nhân viên dưới quyền là điều kiện không thể thiếu để nhà quản trị có uy tín với cấp dưới. Nhà quản trị dám chịu trách nhiệm và biết giữ lời cam kết còn là tấm gương sáng để cấp dưới noi theo. Vì thế, tư chất dám chịu trách nhiệm của nhà quản trị còn hình thành ý thức dám chịu trách nhiệm trong tập thể.

Thói quen dám chịu trách nhiệm còn biểu hiện phải có tính độc lập trong suy nghĩ và quyết định, không sợ dư luận nếu đã khẳng định quyết định của mình là đúng. Trong cuộc sống không biết bao nhiêu người đã coi những xét đoán của những người xung quanh là những tiêu chuẩn bất di bất dịch về đạo đức của họ trong khi không xét xem liệu những xét đoán đó có đúng không? Những người này đã tự huỷ hoại đời họ, đã bỏ lỡ mọi cơ hội kinh doanh thuận lợi chỉ vì họ quá sợ nếu bị thất bại sẽ bị mọi người chê cười, trách móc. Nhà quản trị phải biết vượt lên trên cái đó; biết khẳng định cái đúng, cái sai; biết độc lập, tinh táo nhận định, không bao giờ bị động trước bất kỳ lời khuyên dễ dãi nào: “Một ý định nảy sinh, chúng ta phải lập tức thổi khí trời vào để nó có thể khỏi bị chết ngạt. Sợ bình phẩm, phê bình, trách cứ của người xung quanh là thuốc độc giết chết mọi ý định ngay từ khi mới nhú”³³. Vậy, nhà quản trị phải tâm niệm và rèn luyện thành thói quen

³³ Bí quyết kinh doanh, Nxb Thống kê 1996, trang 192

trong suy nghĩ: “anh ta là kẻ sáng tạo, anh ta dám chịu trách nhiệm về hành vi của mình”.

Thứ hai, nghệ thuật hình thành thói quen suy nghĩ chín chắn trước khi bắt đầu công việc

Mọi diễn biến của quá trình kinh doanh chỉ có thể đạt kết quả như mong muốn nếu chúng được định hình trước khi xảy ra vì chỉ trên cơ sở này mới có thể hướng mọi sự nỗ lực vào đúng nơi cần thiết. Trong doanh nghiệp chức năng định hướng bao giờ cũng là chức năng của người lãnh đạo, quên điều này người lãnh đạo dễ bỏ nhiệm vụ của mình mà làm thay nhiệm vụ của người khác. Đối với mọi nhà quản trị, mọi công việc cụ thể định hướng cũng là điều kiện để thực hiện các công việc một cách có hiệu quả. Trong thực tế, đáng tiếc là nhiều người mang tâm lý sốt sáng, sợ mất thời gian nên hay nôn nóng đi ngay vào tổ chức công việc trước khi định hình những cái sẽ xảy ra, làm rõ các giá trị có thể đạt được. Nói khác đi, nhiều nhà quản trị quên mất chức năng định hướng.

Vậy làm thế nào để nhà quản trị luôn thực hiện tốt chức năng định hướng? Không có cách nào khác là anh ta phải rèn luyện, định hình cho mình một thói quen chỉ bắt đầu tiến hành bất kỳ công việc gì dù to, dù nhỏ nếu đã suy nghĩ, cân nhắc kỹ lưỡng về tiến trình cũng như kết quả của công việc đó.

Rèn luyện thói quen chỉ bắt đầu hành động khi đã kết thúc trong suy nghĩ thường bắt đầu từ việc tự xây dựng và hoàn chỉnh bản triết lý sống (hiến pháp hay nhiệm vụ) cá nhân. Bản triết lý sống cá nhân của nhà quản trị phải diễn đạt một cách chính xác và rõ ràng tầm nhìn và giá trị của người xây dựng, thể hiện quan điểm của mình đối với công việc cũng như trong việc xử sự với những người có liên quan trong quá trình thực hiện nhiệm vụ của mình. Viết bản triết lý sống cá nhân không đơn giản, thường phải viết đi, viết lại, sửa chữa nhiều lần và chỉ đạt được nếu nó đã thể hiện được ý chí vươn tới những giá trị cơ bản mà người viết phấn đấu đạt được trong tương lai.

Trước khi nói người ta đã phải “uốn lưỡi bảy lần” để tránh nói sai còn trước khi làm sẽ phải suy nghĩ thật chín chắn, hình dung rất rõ nét công việc đó sẽ phải diễn ra như thế nào? cần những điều kiện gì? có thể đáp ứng các điều kiện đó ra sao?... thì mới có thể hy vọng đạt được kết quả mong muốn.

Mặt khác, cần chú ý rằng định hướng phải dựa trên cơ sở các nhân tố giả định, thế mà trong thực tế các nhân tố này có thể không đúng với giả định và thường xuyên thay đổi nên không phải chỉ định hướng một lần là đủ mà là phải thường xuyên kiểm tra xem liệu hướng đi đó có còn đúng không? Có cần phải điều chỉnh lại không? Nghệ thuật định hướng chính là nghệ thuật xác định đúng hướng đi và biết khi nào cũng như ở thay đổi nào thì phải điều chỉnh hướng đi để luôn đạt được hiệu quả kinh doanh, thực hiện được các mục tiêu lâu dài của doanh nghiệp.

Thứ ba, nghệ thuật hình thành mong muốn, niềm tin và tính kiên trì

Mọi người đều có ước mơ, mong muốn và thậm chí còn có rất nhiều ước mơ và mong muốn. Vấn đề là ở chỗ không phải mọi ước mơ, mong muốn của con người đều trở thành hiện thực mà trong thực tế chỉ những ước mơ, mong muốn nào cụ thể, có cơ sở mới có giá trị như cái đích thực sự cho con người vươn tới. Điểm chính mà những nhà quản trị thành đạt khác mọi người bình thường là ở chỗ họ không mong muốn chung chung mà mong muốn rất rõ ràng, cụ thể. Những mong muốn chung chung như lãnh đạo tốt, đưa doanh nghiệp phát triển,... thì ai cũng có và cũng có thể coi như chưa là cái đích vì nó chưa chỉ ra được cần phải đạt được cái gì cụ thể. Nhiều nhà tâm lý học đã từng khuyên hãy mong muốn, hãy ước mơ nhưng phải mong muốn thật cụ thể: năm tới, quý tới, tháng tới,... và thậm chí ngày mai phải kiếm được bao nhiêu tiền? Mong muốn là khởi đầu của sự thành công vì nó là tiền đề để biến ý chí thành hiện thực.

Niềm tin và ý chí kiên cường, quyết tâm sắt đá thực hiện những mong muốn cụ thể đã đặt ra là phẩm chất tiếp theo mà nhà quản trị không được phép thiếu nó. Niềm tin là chất xúc tác, là động lực tạo nên mọi sức mạnh, mọi năng lực của con người. Niềm tin là sức mạnh cho ý tưởng, là phương thuốc duy nhất hiệu nghiệm chống lại sự thất bại. Trong kinh doanh không phải bao giờ mọi sự cũng diễn ra thuận buồm xuôi gió, thông đồng bén giọt. Khi gặp những trường hợp bất trắc, những khó khăn ngoài dự kiến thì cái để nhà quản trị có đủ sức mạnh và nghị lực có thể vượt qua được chính là niềm tin vào sự tất thắng. Không còn niềm tin thì nhà quản trị cũng mất luôn sức mạnh. Muốn có niềm tin nhà quản trị phải biết rèn giũa cho mình một thói quen - thói quen không mất niềm tin trong mọi tình huống. Các nhà tâm lý học cho rằng niềm tin chỉ là một trạng thái trong trí óc và là thứ con người

có thể tạo nên. Nếu con người thường xuyên, liên tục tự kỉ ám thị mình sẽ dùng lí trí tác động được vào trí não để tạo niềm tin và đẩy nó lên - dùng ý nghĩ thường xuyên kích động tình cảm. Các nhà quản trị hãy quan sát phương pháp mà các nhà tu hành sử dụng: lặp đi, lặp lại nhiều lần; ấn sâu nó vào trong trí óc.

Kinh tế phát triển mang tính chu kỳ: khi thuận lợi, phát triển mạnh mẽ; lúc khó khăn không phát triển được, ngưng trệ và thậm chí xuống dốc. Kinh doanh trong môi trường ấy tất yếu phải chấp nhận sự thăng trầm. Khi gặp khó khăn nhà quản trị phải biết tâm niệm có vấp ngã mới có thành công, coi “thất bại là mẹ thành công”, thất bại là sự kích thích dẫn đến thành công. Như thế, nhà quản trị phải có ý chí đi đến cùng chứ quyết không bao giờ chịu lùi bước. Kiên trì thực hiện các mục tiêu đã vạch ra là tư chất đảm bảo thành công trong kinh doanh. Nhiều người thành đạt trong cuộc sống và sự nghiệp cho rằng đức kiên nhẫn, sự tận lực trong làm việc, lòng say mê mà khởi đầu thường từ những ước mơ, khát vọng và những ý nghĩ táo bạo,... đã giúp họ thành công. Muốn có tính kiên trì, trước hết phải biết kiểm tra khả năng kiên trì của mình để từ đó hình thành các giải pháp rèn luyện nó.

Bảng 6.2. Ma trận ưu tiên công việc

	<i>Khẩn cấp (1)</i>	<i>Không khẩn cấp (2)</i>
<i>Quan trọng (A)</i>	1. Diễn biến thị trường ngoài dự kiến 2. Những mất cân đối mới phát sinh 3. Các hợp đồng sắp đến hạn thanh lý,...	1. Xem xét các cơ hội kinh doanh mới 2. Thiết lập quan hệ bạn hàng 3. Lập kế hoạch (chiến lược) 4. Dự phòng hoạt động 5. Nghiên cứu kiểu dáng mới của sản phẩm,...
<i>Không quan trọng (B)</i>	1. Hợp hành không liên quan trực tiếp đến kinh doanh 2. Đọc một vài bản báo cáo không gắn trực tiếp với hoạt động kinh doanh 3. Tiếp khách không là khách hàng,...	1. Tổ chức hoặc tham gia vào các hoạt động giải trí 2. Vài cú điện thoại 3. Lập các báo cáo không phải về kinh doanh 4. Các việc sự vụ, lật vật,...

Thứ tư, nghệ thuật hình thành thói quen đưa cái quan trọng nhất lên trước

Theo E.M. Gray thì mẫu số chung của mọi sự thành công, của mọi nhà quản trị thành đạt chính là ở chỗ có biết đưa cái quan trọng nhất lên trước hay không? Tại sao biết đưa cái quan trọng nhất lên trước lại có tầm quan trọng đến như vậy? Điều hiển nhiên là trước mắt nhà quản trị luôn bề bộn công việc, đặc biệt là nhà quản trị cao cấp luôn phải chịu sự căng thẳng về thời gian và lúc nào cũng cảm thấy bị chìm ngập trong hàng đống công việc đủ loại. Vậy bí quyết nào để anh ta có thể thực hiện có hiệu quả nhiệm vụ lãnh đạo của mình? Bí quyết chính là ở chỗ nhà quản trị phải biết tổ chức công việc theo thứ tự ưu tiên.

Để luôn có được một dãy thứ tự ưu tiên giải quyết công việc một cách đúng đắn thì định kỳ (chẳng hạn hàng tuần) nhà quản trị (đặc biệt là nhà quản trị cao cấp) phải biết xây dựng ma trận ưu tiên công việc cho tuần tới. Xây dựng ma trận ưu tiên công việc cho từng khoảng thời gian ngắn đem lại cho nhà quản trị nhiều cái lợi: thứ nhất, không bỏ sót các công việc quan trọng; thứ hai, giải phóng nhà quản trị khỏi đống công việc bề bộn; thứ ba, giải phóng nhà quản trị khỏi sự căng thẳng về thời gian; thứ tư, nhà quản trị luôn làm chủ được mọi tình thế. Trên cơ sở ma trận ưu tiên công việc nhà quản trị mới có thể bố trí thời gian làm việc của mình một cách khoa học.

Để xây dựng ma trận ưu tiên công việc nhà quản trị phải biết phân loại và sắp xếp các công việc cần giải quyết theo các cấp độ quan trọng và không quan trọng; mỗi loại này lại được sắp xếp thành hai loại là khẩn cấp và không khẩn cấp. Theo đó sẽ xây dựng được một ma trận ưu tiên công việc và điền các công việc cụ thể vào mỗi ô thích hợp của ma trận:

Trong ma trận, góc A_1 vừa cấp bách, vừa quan trọng, chứa đựng những công việc thuộc loại “vấn đề cần giải quyết ngay”. Nhà quản trị ở cương vị lãnh đạo phải biết cảnh giác, đừng bao giờ chú ý quá lâu đến góc này vì nếu chú ý quá nhiều đến các công việc ở góc này sẽ dễ bị các “vấn đề cần giải quyết ngay” lấn át, cuốn hút và làm cho nhà quản trị luôn phải đi chữa cháy, không còn thời gian để dành cho các công việc ở các góc khác. Bí quyết là ở chỗ hãy biết sử dụng các nhà quản trị dưới quyền, uỷ quyền cho họ giải quyết các công việc thuộc góc này.

Trong trường hợp này, nghệ thuật uỷ quyền là một nghệ thuật mà nhà quản trị nên vận dụng. Nghệ thuật uỷ quyền có thể được hiểu là nghệ thuật giao công việc cho người dưới quyền dựa trên cơ sở một số kỹ thuật nhất định sao cho công việc đó được hoàn thành theo đúng ý đồ của người giao. Uỷ quyền có hiệu quả đem lại nhiều lợi ích thiết thực: giải phóng cho cấp chỉ huy khỏi các công việc không quan trọng để tập trung giải quyết các công việc quan trọng, tạo niềm tin cho người được uỷ quyền, nâng cao trình độ của người dưới quyền. Nhà quản trị giỏi là người biết sử dụng người khác có đủ năng lực làm thay mình. Muốn uỷ quyền có hiệu quả cần phải tạo ra các điều kiện nhất định. Đó là:

- Doanh nghiệp phải xây dựng triết học kinh doanh, mô tả bằng văn bản, mọi người phải được đọc và hiểu biết về nó.

- Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp phải rõ ràng, giải thích rõ các mối quan hệ bên trong của tổ chức. Mô tả rõ ràng chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của mỗi bộ phận.

- Phải thống nhất tiêu chuẩn đánh giá hoàn thành công việc. Tiêu chuẩn đánh giá phải cụ thể, rõ ràng, lượng hoá được và cho phép cấp dưới tự đánh giá được. Đồng thời phải có kế hoạch đánh giá và tổ chức đánh giá mức độ hoàn thành công tác theo kế hoạch.

- Phải tạo ra bầu không khí quản trị thuận lợi cho việc uỷ quyền. Bầu không khí quản trị trong một doanh nghiệp có ảnh hưởng rất lớn đến việc uỷ quyền. Nếu bầu không khí thuận lợi, mọi người làm việc ăn ý, tin tưởng lẫn nhau, chăm lo và nhắc nhở nhau thân ái thì việc uỷ quyền sẽ rất dễ dàng; nếu trái lại, việc uỷ quyền gặp nhiều khó khăn. Vì vậy, nhà quản trị cao cấp phải biết chăm lo, chỉnh đốn các mối quan hệ, tạo ra bầu không khí quản trị thuận lợi cho việc uỷ quyền.

Mặt khác, phải tuân theo tiến trình uỷ quyền hợp lý. Tiến trình uỷ quyền hợp lý có thể qua các bước sau:

Bước 1, phải xác định rõ nội dung công việc, những yêu cầu về kết quả phải đạt, các điều kiện cần có, thời điểm bắt đầu và kết thúc công việc và giao cho người được uỷ quyền. Để đảm bảo rằng người nhận uỷ quyền

hiểu rõ tất cả người uỷ quyền phải yêu cầu anh ta nhắc lại mọi nội dung và xem họ có đề nghị gì không.

Bước 2, làm sáng tỏ những yêu cầu và kết quả cuối cùng thông qua thảo luận. Kết quả phải thật rõ ràng, ngắn gọn, chỉ đi vào thảo luận kết quả cần đạt và những điều kiện cần có chứ không đi vào thảo luận chi tiết cách thức thực hiện. Khi cấp trên uỷ quyền cho cấp dưới anh ta đã trao một phần công việc cho cấp dưới thực hiện, để đảm bảo điều kiện thực hiện các công việc này cấp trên phải đồng thời trao cho họ quyền hành tương xứng.

Bước 3, chính thức giao nhiệm vụ và quyền hạn cho người được uỷ quyền. Xác định thật cụ thể tiêu chuẩn đánh giá, tiến trình thực hiện và các thời điểm cần báo cáo công việc.

Bước 4, theo dõi định kỳ tiến trình công việc, đọc báo cáo tình hình thực hiện công việc theo tiến độ, kiểm tra và đưa ra các giải pháp điều chỉnh, bổ sung kịp thời.

Các công việc xuất hiện ở góc B_1 và B_2 dù có khẩn cấp hay không cũng đều thuộc loại không quan trọng. Các nhà quản trị cao cấp đừng quá quan tâm đến chúng. Nhà quản trị cao cấp nào chỉ dành thời gian quan tâm đến các công việc ở hai góc này chắc chắn sẽ là những người lãnh đạo nhu nhược, vô trách nhiệm.

Các công việc xuất hiện ở góc A_2 là các công việc mà những nhà quản trị cao cấp nào muốn thành đạt phải biết chú ý tập trung vào giải quyết. Các công việc như lập kế hoạch (chiến lược) kinh doanh, xây dựng các mối quan hệ, bảo quản, dự phòng,... luôn luôn là các công việc tạo ra và đảm bảo tính hiệu quả lâu dài cho doanh nghiệp nên là một nhà quản trị giỏi không thể không dành nhiều thời gian cho các công việc này. Song rất đáng tiếc là mặc dù không một nhà quản trị cao cấp nào quan niệm những công việc đó là không quan trọng nhưng vì tính không cấp bách của công việc nên họ thường “xếp lại” để giải quyết các công việc ở góc A_1 trước và rồi họ quên mất, khi nhớ ra thì không còn đủ thời gian để giải quyết hoặc không đủ thời gian để giải quyết thấu đáo các công việc này. Bí quyết của nhà quản trị cao cấp thành công là biết tránh nhược điểm này.

Thứ năm, nghệ thuật hình thành thói quen tự đánh giá năng lực bản thân

Tự đánh giá năng lực bản thân là một tư chất rất cần thiết đảm bảo cho nhà quản trị thành đạt trong công việc. Trước hết, nhà quản trị phải biết đánh giá một cách khách quan xem mình có đủ tư chất, năng lực để thực hiện nhiệm vụ ở một chức danh cụ thể nào đó hay tư chất, năng lực phù hợp với một chức danh cụ thể khác là điều kiện không thể thiếu để đảm bảo cho sự hoàn thành nhiệm vụ. Chỉ những người hội tụ đủ những tư chất trên mới có đủ dũng khí từ chối một cương vị lãnh đạo nếu thấy mình chưa có đủ năng lực cần thiết để thực hiện.

Chỉ khi đã đánh giá đúng đắn năng lực bản thân nhà quản trị mới nhìn thấy điểm mạnh, yếu để tiếp tục rèn luyện trong quá trình thực hiện nhiệm vụ của mình. Như thế, sẽ đem đến cho anh ta khả năng thực hiện nhiệm vụ với kết quả tốt hơn so với tiềm năng anh ta tự đánh giá. Mặt khác, tự đánh giá đúng năng lực còn đem lại cho nhà quản trị lợi thế rất lớn là dựa trên cơ sở tính cách của mình mà lựa chọn và sử dụng phương pháp, phong cách quản trị thích hợp. Điều này dẫn đến kết quả giải quyết nhiệm vụ sẽ lớn hơn nhiều so với nếu nhà quản trị lựa chọn sai phương pháp, sử dụng phong cách quản trị một cách máy móc, giáo điều.

Như thế, sự thành đạt của nhà quản trị cũng bắt nguồn từ một bí quyết giản đơn: hãy biết tự đánh giá năng lực bản thân mình.

6.4.2.2. Nghệ thuật ứng xử với cấp dưới

Con người là tổng hoà các mối quan hệ xã hội, doanh nghiệp chỉ có thể phát triển được trên cơ sở giải quyết tốt các mối quan hệ giữa người với người. Thực chất của quản trị doanh nghiệp là quản trị con người, quản trị một tập thể các thành viên tham gia vào quá trình kinh doanh. Để tiến hành các hoạt động quản trị nhà quản trị phải thường xuyên giao tiếp với mọi nhân viên dưới quyền. Muốn đạt hiệu quả trong giao tiếp với nhân viên dưới quyền, nhà quản trị phải có nghệ thuật ứng xử với cấp dưới.

Thứ nhất, biết quan tâm tới người dưới quyền

Doanh nghiệp là một tập thể những con người khác nhau, tập hợp lại để cùng nhau tiến hành các hoạt động kinh doanh và vì thế nếu doanh nghiệp đạt được một thành công nào đó luôn sẽ là do công sức đóng góp của

cả tập thể người lao động làm việc trong doanh nghiệp đó. Khi được hỏi cái gì đã làm cho ông trở thành vĩ đại, vua dầu lửa Rockefeller đã trả lời: “nhờ kẻ khác”. Còn Andrew Carnegie trở thành triệu phú chỉ vì “ông tập hợp được xung quanh ông những người sản xuất ra ý tưởng và thực hiện những ý tưởng mà bản thân ông không làm được”³⁴. Điều hiển nhiên này được nhiều nhà quản trị thành đạt khẳng định song đáng tiếc là còn không ít nhà quản trị chỉ nhắc đến một cách chiếu lệ, trong thâm tâm chưa chắc họ đã thừa nhận điều đó mà coi đó là do tài năng cá nhân của họ mà thôi. Nhà quản trị nhận thức về vai trò của tập thể người lao động đối với thành tích của tập thể thế nào thì anh ta sẽ cư xử với những người dưới quyền tương ứng với nhận thức đó. Benjamin Franklin khẳng định: “Khi tôi làm việc cho tôi thì tôi làm việc cô độc, còn khi tôi làm việc cho người khác thì họ cũng làm việc cho tôi”³⁵. Cũng sẽ là không thừa khi nhắc đến triết lý của nhà tâm lý học Alfred Adler: “Kẻ nào không quan tâm tới người khác chẳng những sẽ gặp nhiều khó khăn nhất trong đời mà còn là người có hại nhất cho xã hội. Hết thấy những người thất bại đều thuộc hạng người đó”³⁶. Cần nhớ rằng bạn muốn được cấp trên cư xử với bạn như thế nào thì cấp dưới cũng muốn bạn cư xử với họ như vậy!

Trong cuộc sống nhu cầu tình cảm của con người là rất lớn. Nhà quản trị càng đáp ứng được nhu cầu tình cảm của nhân viên dưới quyền bao nhiêu sẽ càng tạo được ở họ cảm giác an toàn bấy nhiêu. Nhà quản trị bày tỏ tình cảm của mình qua thái độ lịch sự, ân cần, thực sự quan tâm đến nhân viên dưới quyền và đặc biệt giữ lời cam kết của mình đối với họ. Điều này sẽ làm tăng cảm tình của họ. Ngược lại, nếu nhà quản trị tỏ ra bất lịch sự, thiếu tôn trọng, độc đoán, coi thường hoặc hay cáu kỉnh với nhân viên dưới quyền, không giữ lời hứa sẽ làm mất lòng tin ở họ, cảm tình của họ sẽ giảm đi. Nếu thái độ cư xử của nhà quản trị đối với họ tiếp tục xấu đi thì cảm tình, lòng tin của nhân viên dưới quyền đối với anh ta tiếp tục giảm và đến một lúc nào đó làm cho họ hoàn toàn mất lòng tin ở nhà quản trị. Trong lĩnh vực này, câu chuyện ngụ ngôn “con ngỗng đẻ trứng vàng” về cân đối hiệu quả

³⁴ Bí quyết kinh doanh, Nxb Thống kê 1996, trang 116

³⁵ Hoàng Xuân Việt : Nghệ thuật dùng người, Nxb Thành phố Hồ Chí Minh 1995, trang 15

³⁶ Dale Carnegie: đặc nhân tâm, Nxb Long An 1991, trang 46

lâu dài cũng thật có ý nghĩa. Nếu bạn muốn người khác cư xử với bạn như thế nào, hãy cư xử với họ như thế! Trong mọi trường hợp nếu bạn muốn người khác thiện chí với bạn thì bạn hãy thiện chí với họ; nếu bạn muốn người khác đặt niềm tin ở nơi bạn, thì hãy biết tạo và giữ lòng tin ở họ. Là nhà quản trị, thái độ cư xử của bạn đối với người khác là một vấn đề cực kỳ quan trọng: chắc chắn nếu muốn thành đạt bạn không muốn cấp dưới không tin tưởng, xa lánh bạn. Vậy bạn hãy bày tỏ tình cảm chân thật của bạn đối với họ, thực tâm quý mến họ, nghĩ đến quyền lợi của họ: “Đạo xử thế đông hay tây, cỏ hay kim, nếu muốn đắc nhân tâm bên bí phải lấy đức bác ái làm linh hồn, lấy đức thành thực làm nền tảng”³⁷. Một khía cạnh khác không kém quan trọng: muốn vun đắp tình cảm với người khác bạn phải mất nhiều thời gian song nếu bị nó phá đi thì việc xây dựng lại sẽ còn lâu hơn nhiều.

Trong quan hệ với cấp dưới nhà quản trị cần chú ý phải thật thân mật, cởi mở nhưng không được phép suồng sã. Điều tối kỵ là yêu kẻ này, ghét kẻ khác không dựa trên kết quả công việc và phẩm chất của họ. Nếu làm như thế, tự nhà quản trị đã gây chia rẽ, bè phái, phá vỡ lòng tin, phá vỡ bầu không khí trong lành trong tập thể. Trước khi hứa hẹn với cấp dưới điều gì nhà quản trị hãy nhớ câu châm ngôn: “Một sự bất tín, vạn sự bất tin”.

Thứ hai, hiểu người

Hiểu người là một trong các điều kiện quan trọng để quản trị được họ. Thực sự hiểu người khác là điều kiện then chốt để có thái độ cư xử đúng mực với họ: người gặp hoàn cảnh khó khăn, kẻ thuận lợi; người thông minh, kẻ chậm nhận thức; người thích giao du, cởi mở, kẻ trầm tư, không thích quan hệ với người khác; người chín chắn, kẻ hồ đồ; người sống có trách nhiệm, kẻ vô trách nhiệm; người làm nhiều, nói ít, kẻ nói nhiều mà làm chẳng được bao nhiêu;... Nếu không hiểu được họ thì làm sao lựa chọn được thái độ thích hợp khi cư xử với từng người. Nếu không hiểu được họ thì làm sao có thể đứng trên lập trường của cấp dưới để xem xét sự việc. Nếu không hiểu được họ thì làm sao qui phục được họ, làm sao hướng được họ chủ động làm theo ý mình,... Và như thế, nếu không hiểu người dưới quyền thì đừng nói đến việc quản trị họ có hiệu quả. Thế nhưng, không phải nhà quản trị nào cũng nhận thức được điều giản đơn này. Những nhà quản trị không

³⁷ Waterstone, Nghệ thuật thuyết phục và gây thiện cảm, Nxb Đồng Tháp 1995, trang 395

hiếu cấp dưới thường giải quyết công việc, phán xét, đánh giá,... về người này hay người khác mang nặng màu sắc áp đặt, chủ quan; tự coi mình là “cha”, là “mẹ” họ nên cho mình quyền muốn nói gì thì nói, coi thường cấp dưới và như thế, anh ta không chỉ đã tự đánh mất lòng tin, sự kính trọng của mọi người đối với anh ta mà còn phá dần cả tập thể do anh ta đứng đầu. Henry Ford cho rằng: “Nếu quả có một mật pháp thành công thì mật pháp đó nằm trong thuật hiệu quan điểm kẻ khác và nhận xét theo quan điểm của người cùng quan điểm với mình”³⁸. Muốn hiếu được cấp dưới, nhà quản trị cũng phải mất thời gian sâu sát cấp dưới, quan tâm tới họ và biết chia sẻ cùng họ trong công việc cũng như trong cuộc sống hàng ngày.

Thứ ba, nghệ thuật thưởng phạt

Tuy chưa thống nhất trong xếp thứ tự tám thị dục chi phối hoạt động của con người song nhiều nhà tâm lý học cho rằng thị dục chi phối mạnh nhất cuộc sống con người là tính háo danh - tức lòng mong muốn được người khác cho mình là vẻ vang, là quan trọng; bảy thị dục khác đều có thể thoả mãn được song chỉ riêng tính háo danh là khó được thoả mãn. Phàm đã là con người ai cũng thích được người khác khen mình nên ai học được bí quyết làm thoả mãn lòng đói khát lời khen của người khác, kẻ đó sẽ “nắm được mọi người trong tay mình”. Là nhà quản trị bạn muốn mình thành đạt và nấc thang mong muốn này là không giới hạn, vậy bạn hãy suy từ mình ra mong muốn của người dưới quyền. Do tính háo danh là đặc biệt quan trọng đối với mọi người nên trong cư xử với cấp dưới việc khen, chê; thưởng, phạt; thăng tiến, hạ cấp;... là một công việc vô cùng quan trọng nếu nhà quản trị muốn sẽ thành đạt. Schwab có kinh nghiệm của ông: “Cái vốn quý nhất của tôi là năng lực kêu gọi được lòng hăng hái của mọi người. Chỉ có khuyến khích và khen ngợi mới làm phát sinh và gia tăng những tài năng quý nhất của người ta thôi,... Tôi tin rằng tốt hơn nên khuyến khích người ta và cho người ta một lý tưởng để noi tới. Cho nên tôi luôn luôn sẵn sàng khen ngợi một cách thật thà. Tôi không tiếc lời khen và rất dè dặt trong lời chê”³⁹.

³⁸ Hoàng Xuân Việt : Nghệ thuật dùng người, Nxb thành phố Hồ chí minh 1995, trang 18

³⁹ Dale Carnegie : Đắc nhân tâm, sách đã dẫn, trang 20

Cấp dưới cần nhất ở nhà quản trị là tính công minh: công bằng, chính trực; không thiên vị; không ác cảm với bất kỳ ai trong tập thể. Thể hiện được tính công minh trong thưởng, phạt nhà quản trị đã tạo ra lòng tin, vun đắp và khuyến khích tính hướng thiện, hướng tới những giá trị đích thực của cuộc sống của nhân viên dưới quyền. Làm được như vậy, nhà quản trị đã tạo ra được một tập thể gắn bó, làm việc hết mình vì mục tiêu chung. Khi đó, nhà quản trị không chỉ là thủ trưởng mà còn là thủ lĩnh của cả tập thể vì anh ta không phải chỉ có uy quyền mà còn thực sự được mọi người tin yêu, quý trọng. Nếu ngược lại, dù chỉ phạm phải sơ xuất nhỏ trong thưởng, phạt; không đảm bảo tính khách quan, công bằng trong dùng người thì chính anh ta đã tạo ra tổn thất rất lớn đến toàn tập thể vì anh ta đã tự phá đi các chuẩn mực mà anh ta thường giáo huấn nhân viên dưới quyền, làm mất đi lòng tin cũng như sự kính trọng của nhân viên dưới quyền và nguy hại hơn, anh ta đã phá mất tính hướng thiện sẵn có trong mỗi con người.

Nghệ thuật trong khen, chê thể hiện phải biết khen, chê đúng lúc, đúng chỗ và phải tế nhị. Trong thực tế, nhiều nhà quản trị đã rất thành công trong việc khuyến khích tính nhiệt tình, sự nỗ lực vươn lên của mọi người trong tập thể chỉ thông qua hình thức khen thưởng rất tế nhị. Chẳng hạn ai có sáng kiến trong năm đều nhận được phần tiền thưởng để trong phong bì mà chỉ mình biết được số tiền thưởng đó là bao nhiêu. Khen để hướng thiện, kích thích sự vươn lên của con người đã là một việc khó; phê bình, chê để người khác nhận thức được khuyết điểm của họ và sửa chữa nó, hạn chế thói xấu còn khó hơn gấp nhiều lần. Trong mọi trường hợp, nhà quản trị chỉ đạt được mục đích nếu tỏ rõ thái độ thực sự có ngụ ý xây dựng chứ không chỉ trích cấp dưới khi họ phạm sai lầm.

6.4.2.3. Nghệ thuật giao tiếp đối ngoại

Mọi quan hệ giao tiếp của lãnh đạo doanh nghiệp với bạn hàng, công chức nhà nước, phóng viên báo chí và cả đối thủ cạnh tranh,... là quan hệ giao tiếp đối ngoại. Để đạt hiệu quả cao trong các quan hệ giao tiếp này xét trên góc độ tâm lý học nhà quản trị có thể và cần phải rèn luyện hình thành một số nghệ thuật cơ bản sau đây:

Thứ nhất, luôn có thói quen chuẩn bị kỹ lưỡng trước khi giao tiếp

Hộp 6.4. Nghệ thuật “săn” người

Tổng giám đốc một tập đoàn truyền thông lớn nhất Hà Nội không ngần ngại mời một bạn trẻ đang rất nổi trong lĩnh vực PR về công ty mình với mức lương cao. Lãnh đạo một tập đoàn khác lại ngày ngày cấp cấp đi học lớp dành cho chuyên viên dù đã có bằng tiến sĩ, đơn giản là ông đang đi “săn” nhân tài.

Quá 12 giờ đêm, tại quán nhậu vỉa hè dọc đường Pasteur, bên hông Trường Đại học Kiến trúc TP HCM, ông Hải ngồi nhìn xa xăm, nhâm nhi mấy hạt đậu phộng. Ngồi đối diện ông trên chiếc ghế nhựa thấp lè tè là Minh, bé hơn con trai út của ông. Những người quen biết ông hẳn sẽ thắc mắc về việc ông giám đốc điều hành một doanh nghiệp nước ngoài thuộc loại top của thành phố lại lang thang khuya lơ khuya lác thế này. Hóa ra, ông phải “bò” ra đường khi đã ngủ được nửa giấc chỉ vì người mà ông cần gặp, Minh, vừa mới xong việc.

Minh trẻ măng, ngẫu dờn và được xem là một “ngôi sao đang lên” trong làng thiết kế đồ họa. Anh chàng đang làm giám đốc mỹ thuật của một công ty quảng cáo có tiếng. Và cuộc gặp tối nay do ông Hải chủ động đề nghị sau khi tình cờ gặp cậu trai này trong một buổi hội thảo. Quá ấn tượng trước những sản phẩm mà chàng cựu sinh viên Đại học Mỹ thuật này thực hiện, cộng thêm một buổi nói chuyện với rất nhiều đồng cảm bên hành lang của buổi hội thảo ấy, ông quyết định mời Minh về công ty mình với cái vị trí đang khuyết bấy lâu nay.

“Tôi đã dùng đủ mọi cách thức, từ đăng báo, nhờ các công ty tuyển dụng, nhờ người quen giới thiệu... Hồ sơ trên bàn chất đến hai chồng, nhưng chẳng ưng ý ai cả. đành phải thân chinh đi kiếm người, cực khổ chút cũng đâu có sao, quan trọng là tìm được đúng người, đúng việc. Tối nay, Minh gật đầu để ba tháng nữa chính thức nghỉ việc bên kia về chỗ tôi làm, thế là hạnh phúc” - ông cười, đôi mắt nhắm nheo như giãn ra được nhiều lắm.

Lâu nay những cuộc “đi săn đêm” như thế chẳng phải là hiếm hoi. Thời buổi người tài như lá mùa thu, lại bị các công ty nước ngoài, các đại gia lắm tiền nhiều của bủa vây, thêm vào xu hướng các bạn trẻ tài năng thích “ra riêng”, nên nhân lực cao cấp ngày càng khan hiếm. Các công ty “săn đầu người” không thể đáp ứng xuế những nhu cầu này. Và thế là từ trường phòng nhân sự, phó giám đốc, cho đến cả Chủ tịch hội đồng quản trị cũng thường xuyên phải căng hết các giác quan ra để tìm kiếm người giỏi.

Một trong những phương cách phổ biến nhất hiện nay là... đọc báo. Nhà báo thường nhạy tin và thích phát hiện những gương thành đạt. Sau đó là theo dõi sát sao lực lượng du học sinh đang trở về ngày càng đông. Tiếp đến là các buổi hội thảo nghề nghiệp, các cuộc thi... không bao giờ vắng bóng các ông chủ cấp cao ngồi xen kẽ trong khán giả để tìm cơ hội. Và hiện tại, trong các khóa đào tạo kỹ năng bán hàng, năng lực quản trị cho quản lý cấp trung... của các trường, các viện đào tạo luôn có sự hiện diện của những “thợ săn” lành nghề, khoác một chiếc áo xù xì chỉ để “canh me” những nhân lực lọt vào mắt xanh.

Một chuyên gia săn đầu người cấp cao của Công ty chuyên về tuyển dụng - Navigos cho biết, thiếu người giỏi đang trở thành căn bệnh trầm kha của hầu hết các doanh nghiệp, từ lớn đến nhỏ. Và chính vì thế, ngoài việc sử dụng tối đa các dịch vụ của các công ty cung cấp nhân lực, hầu hết các giám đốc, trưởng phòng nhân sự hay trưởng bộ phận chức năng của các công ty đều dành không ít thời gian để "dòm ngó" và chiêu dụ nhân tài về công ty mình.

Kỷ niệm lạ lùng nhất của Minh Phi, hiện đang làm trưởng văn phòng đại diện của một công ty quảng cáo tại Hà Nội cũng chính là một "chiêu độc" của nghệ thuật săn người: "Hồi đó, tôi còn làm trưởng phòng nhân sự của một công ty Nhà nước, được nhận nhiệm vụ phỏng vấn các ứng viên cho vị trí trưởng dự án mới. Có một ứng viên xuất sắc lắm, toàn hỏi ngược lại những vấn đề tôi nêu ra trong cuộc phỏng vấn. Tôi rất hài lòng và sẵn lòng đưa số điện thoại khi anh ta hỏi thăm. Và vài ngày sau, anh ta gọi và mời cà phê. Hậu quả là bây giờ tôi đang làm việc cho công ty của... anh chàng này".

Vui nhảy việc, buồn cũng nhảy việc, không vui không buồn cũng nhảy việc. Lương thấp nhảy việc, lương cao cũng chẳng giữ được. Nhiều sếp quá hoảng sợ đến nỗi phải ký những thỏa thuận với đồng nghiệp trong cùng ngành là "không được giành giật nhân viên của nhau".

Công thức chọn việc

Không phải tất cả những người bị "săn" hay "đi săn" đều cảm thấy hạnh phúc. Đôi khi, họ thấy mệt mỏi với những cuộc đuổi bắt này. Và câu hỏi được đặt ra cứ quẩn quanh trong đầu họ: Tìm đâu một công thức chọn việc chính xác để những nhân tài đừng bị nháp nhộm trước những lời đề nghị béo bở. Tìm đâu ra công thức để lao động và người sử dụng lao động có thể cùng nhau đi trên con đường dài hơn trong cuộc hành trình đến thành công?

Theo giới chuyên môn, có ba yếu tố quyết định chọn việc. Đầu tiên là môi trường làm việc hấp dẫn, phù hợp và nhiều thách thức. Thứ hai là khả năng phát triển nghề nghiệp cao, đặc biệt là sự trưởng thành hơn trong chuyên môn. Và điều cuối cùng, là thu nhập và các chế độ đãi ngộ xứng đáng.

"Chọn một việc thích hợp, cống hiến và góp chút sức thực tế cho công ty, công việc và cho xã hội, sẽ tốt hơn nhiều lần cái việc trôi từ nơi này sang nơi khác, cuối cùng nhìn lại cũng chẳng được gì" - lời kết luận này là của một bạn nam 25 tuổi vừa quyết định "dừng bước giang hồ" sau 12 lần đổi việc.

Theo Thanh Niên, Thứ năm, 11/1/2007, 09:01 GMT+7

Đối với cả người giao tiếp và đối tượng giao tiếp thì mọi quan hệ giao tiếp trong kinh doanh đều phải nhằm đạt được những mục tiêu nhất định. Thông thường, chỉ trừ các cuộc giao tiếp có tính kiểm tra bất thường còn lại hầu như mọi cuộc giao tiếp đều phải được thoả thuận từ trước cả về nội dung, thời gian và địa điểm. Một vấn đề hết sức quan trọng đặt ra để đạt hiệu quả cao trong các cuộc giao tiếp này là phải có kỹ năng chuẩn bị giao tiếp.

Trước hết, phải biết xác định rõ mục đích của cuộc giao tiếp. Mục đích cần đạt được thể hiện ý chí của người giao tiếp nên phải hết sức cụ thể. Mục đích càng cụ thể bao nhiêu, càng có cơ sở để chuẩn bị chính xác, đúng mực các vấn đề khác bấy nhiêu. Tiếp theo, xác định đối tượng giao tiếp: cấp trên, người bán hàng, người mua hàng, bạn liên doanh, liên kết, đối thủ cạnh tranh,... Nếu là đối tượng đã tiếp xúc nhiều lần phải nhớ lại tên, các sở thích, thói quen, tính cách,... của đối tượng. Nếu đối tượng tiếp xúc lần đầu thì việc nghiên cứu từ tên, tuổi, sở thích, thói quen, tính cách,... của đối tượng là rất cần thiết vì chỉ trên cơ sở đó mới có thể hình thành phương thức giao tiếp thích hợp. Trong trường hợp không thể xác định trước được thói quen, tính cách, sở thích của đối tượng giao tiếp sẽ phải chuẩn bị sẵn các câu hỏi thăm dò. Sau đó, phải xác định các nội dung cần giải quyết trong cuộc giao tiếp. Nội dung phải phù hợp với mục đích đặt ra. Thời gian giao tiếp tùy thuộc trước hết vào nội dung cần giải quyết nhiều hay ít cũng như tính cách của đối tượng giao tiếp. Cuối cùng là việc chuẩn bị về phương thức ứng xử từ phong cách xã giao đến thái độ, ngôn ngữ sử dụng trong giao tiếp cũng như suy nghĩ trước những tình huống bất ngờ có thể xảy ra trong giao tiếp và thái độ ứng xử cần thiết. Việc chuẩn bị cho giao tiếp càng kỹ lưỡng bao nhiêu, càng dễ đạt được mục đích giao tiếp với hiệu quả cao bấy nhiêu. Dale Carnegie đã khẳng định: “Chẳng thà đi bách bộ hai giờ đồng hồ trên vỉa hè, trước phòng giấy của một khách hàng để suy nghĩ còn hơn là xông xộc ngay vào phòng đó mà không biết rõ được mình sẽ nói gì với người ta và không đoán được người ta sẽ trả lời mình ra sao?”⁴⁰.

Thứ hai, hình thành kỹ năng giao tiếp

Trong giao tiếp, để đạt hiệu quả cao mà không ảnh hưởng tới thời gian dành cho công việc khác nhà quản trị phải rèn luyện kỹ năng giao tiếp. Kỹ năng giao tiếp là khả năng nhận biết mau lẹ những biểu hiện bên ngoài và đoán biết diễn biến tâm lý bên trong của đối tượng giao tiếp; đồng thời, biết sử dụng phương tiện ngôn ngữ và phi ngôn ngữ để định hướng và điều khiển quá trình giao tiếp hướng theo mục đích đã đặt ra. Có thể phân chia kỹ năng giao tiếp thành các nhóm sau:

⁴⁰ xem Dale Carnegie: Đắc nhân tâm, sách đã dẫn, trang 151

- Nhóm kỹ năng định vị có chức năng xác định đúng vị trí của đối tượng giao tiếp. Đây là cơ sở để xác định nội dung, thái độ, thời gian,... giao tiếp.

- Nhóm kỹ năng định hướng dựa vào tri giác ban đầu về các biểu hiện bên ngoài như hình thức, động tác, cử chỉ, ngôn ngữ cũng như các sắc thái biểu cảm của đối tượng giao tiếp để nhận biết các diễn biến tâm lý bên trong đối tượng giao tiếp đó. Muốn dựa vào tri giác ban đầu để phán đoán tâm lý người khác, người giao tiếp phải rèn luyện và có các kiến thức nhất định trong lĩnh vực này; chẳng hạn, gặp người có cử chỉ lúng túng, nói năng ngắt quãng do xúc động, nhịp thở gấp có thể phán đoán người đó đang cần một điều gì đó. Cần chú ý biểu hiện phi ngôn ngữ thường thật hơn biểu hiện ngôn ngữ vì nó là phản ứng tự nhiên, vô thức của con người.

- Nhóm kỹ năng điều khiển có chức năng điều khiển quá trình giao tiếp, biểu hiện khả năng lôi cuốn, thu hút đối tượng giao tiếp, duy trì hứng thú và tập trung sự chú ý của đối tượng giao tiếp. Muốn thành công trong điều khiển giao tiếp cần có kỹ năng làm chủ cả trạng thái tình cảm và phương tiện giao tiếp.

Các kỹ năng giao tiếp nhiều khi không phải do trời phú cho mà nhà quản trị phải biết rèn luyện trong chính quá trình thực hiện hoạt động giao tiếp của mình.

Thứ ba, nghệ thuật gây thiện cảm trong giao tiếp

Hộp 6.3. Một số kinh nghiệm của các nhà quản trị thành đạt

1. Đối với tự mình

➤ *Coi trọng những vấn đề xử thế chung*

- Có tham vọng chứ đừng tham bạo.
- Quản trị là một cuộc đọ sức ý chí. Kiên trì thì luôn luôn thắng.
- Một người cương quyết thì bao giờ cũng thắng vì hầu hết mọi người đều hay do dự.
- Nếu bạn muốn làm việc ở cương vị quản trị nào đó thì hãy bắt đầu làm việc theo cung cách của người quản trị ở cương vị đó.
- Đừng bao giờ dính líu vào quan hệ cá nhân với các nhân viên.
- Đừng bao giờ chấp nhận sự xoàng xĩnh.
- Đừng bao giờ thoả mãn với kết quả. Rất thường khi một tổ chức đạt thắng lợi thì cũng là lúc ngừng thắng lợi.
- Phải học cách đương đầu với sự công kích.
- Đừng gánh thêm trách nhiệm của bất cứ ai khác. Chỉ trách nhiệm của bạn cũng đủ cho bạn làm việc hết sức rồi.

- Cái gì đáng làm thì dù chưa được hoàn hảo cũng đáng làm.
- Không cấp trên nào có thể ban cho bạn uy quyền. Uy quyền của bạn được tạo bằng ảnh hưởng của bạn đối với đồng nghiệp và nhân viên.
- Không chỉ dự một cuộc họp mà phải thắng lợi trong cuộc họp đó.
- Đừng nghe trình bày một chương trình quan trọng nào mà trong đó không kèm theo một thời gian đầu tư soạn thảo nhất định.
- Giải pháp đúng nhưng đưa ra không đúng lúc là hỏng.
- Đừng mất thời giờ vào những lỗi lầm nhỏ nhặt.
- **Sử dụng thời gian hợp lý và có hiệu quả**
- Thời gian và dự tính của bạn nên sắp xếp thế nào nhằm đến lợi ích của tổ chức.
- Đối thủ của bạn là thời gian chứ chẳng phải là sự cạnh tranh, luật lệ hay kinh tế.
- Đừng bao giờ phí thời gian vào những vấn đề ít ảnh hưởng.
- 2. Ra quyết định quản trị kịp thời, đúng đắn và hợp lý**
- Đừng đưa ra những quyết định nóng hổi.
- Những quyết định có thể thay đổi được thì làm cho nhanh, những quyết định khó thay đổi được thì phải làm từ tốn.
- Thực ra chỉ có hai loại vấn đề trong quản trị: những vấn đề phát triển và những vấn đề về thanh lý.
- Các quyết định càng quan trọng thì càng có tính cách chủ quan trong quá trình hình thành.
- Mục tiêu xã hội hàng đầu của doanh nghiệp là tạo ra một nguồn lợi tức.
- Tiền chia lời ROI chỉ tăng lên đúng nghĩa khi tổ chức lớn mạnh.
- Đừng bao giờ chấp nhận các báo cáo chỉ có số liệu mà phải đòi hỏi báo cáo có phán đoán tốt, xấu, chẩn đoán tình hình.
- Nếu số liệu có gì mâu thuẫn với nhận định chung thì bỏ số liệu đó đi.
- Phân tích số liệu là nhằm bổ sung cho một quyết định đúng đắn.
- Người nào cứ đòi hỏi thêm số liệu phân tích thì người ấy không nghiêm túc đối phó vấn đề.
- Những con số chỉ tham khảo, để đi đến quyết định phải uyển chuyển.
- Chỉ cần một số liệu có thể đánh tan được một ý kiến.
- Nhất thiết đừng nhiễm chứng phân tích xét nét.
- 3. Tổ chức doanh nghiệp mạnh, hoạt động có hiệu quả**
- **Đổi mới tổ chức để tạo sức mạnh của tổ chức đối với kinh doanh**
- Quản trị một tổ chức cần phải:
 - Không thương hại hay mánh khoé và
 - Tránh khoảng trống trong công việc.
- Phải huy động năng lực vào việc duy trì và tăng cường mọi chức năng của tổ chức. Thiếu năng lực huy động thì đi dần đến chỗ hỗn độn.
- Kết quả đạt được phải là do môi trường hoạt động của tổ chức. Nếu không có đổi thay trong điều kiện môi trường thì không thể mong thay đổi kết quả.
- “Tam sao thất bản” trong mạng lưới thông tin của một tổ chức tỉ lệ với tầm cỡ của tổ chức ấy.
- **Quản trị nhân lực có ý nghĩa quyết định sự thành đạt của doanh nghiệp**
- Chậm trễ trong vấn đề đánh giá nhân lực là rất thiệt hại.
- Tìm ra những cá nhân giỏi, thực sự dân thân rồi giữ kỹ họ làm việc cho mình.
- Trách nhiệm quản trị nhân viên là tạo cơ hội để cá nhân thi thố tài năng:
 - Nâng đỡ những người bám chắc công việc và
 - Thay ngay những người không bám chắc công việc dù với bất cứ lý do gì.

4. Quyết định chiến lược và kế hoạch kinh doanh đáp ứng cầu thị trường và phát triển doanh nghiệp có hiệu quả

- Chiến lược mà chỉ đề đối phó với những phát triển của tổ chức thì chưa đạt. Phải dự kiến những phát triển ấy và kiểm soát được mức độ phát triển chung.

- Bạn phải tính toán nhịp độ hoạt động, cốt yếu là tính toán về lâu, về dài, cái mạnh phải át cái yếu.

- Đừng lập những kế hoạch chiến lược với vec tơ một chiều.

- Nếu phương hướng chiến lược là đúng và thích hợp thì một tổ chức kinh doanh có thể chấp nhận nhiều sai sót trong chi tiết, trong chiến thuật.

- Trong doanh nghiệp, việc lập kế hoạch cho một chương trình nào đó là một tiến trình có hai giai đoạn:

o Định mục tiêu và phân nhiệm vụ và

o Sắp đặt thứ tự ưu tiên các mục tiêu và các nhiệm vụ.

- Thà tăng thời gian cho việc lập kế hoạch sản xuất hơn là vội vàng rồi gặp vấn đề tới đâu giải quyết tới đó.

- Lập kế hoạch kỹ lưỡng thì rất ít khi thất bại hoặc ít khi bị sai lầm.

- Phải quản trị danh mục hàng hoá sản xuất và danh mục tài sản theo từng “dạng” chứ không theo tổng quát.

- Đừng giải quyết mọi vấn đề trong một lúc. Phải sắp nó ra từng vấn đề một.

- Trong quản trị thì việc lập kế hoạch là không phức tạp nhưng rất chán. Vì thế nhiều người ưa tránh né nó.

5. Kiểm soát chặt chẽ, thường xuyên để hạn chế rủi ro và tổn thất

- Việc kiểm soát trong quản trị kinh doanh cũng tựa như sinh tố: muốn khoẻ mạnh bạn phải dùng một liều lượng nào đó mỗi ngày.

- Chu kỳ kiểm tra càng ngắn thì kết quả càng hiệu nghiệm.

- Liên tục kiểm tra lại mức ưu tiên của các chương trình hành động.

- Thà là kiểm soát hơi quá gắt gao một chút hơn là để mất kiểm soát.

- Nói lỏng kiểm soát thì dễ hơn là thất chặt kiểm soát.

- Kế hoạch và sự kiểm tra chỉ có hiệu quả khi nào thực hiện xuống tới cấp nhân viên của tổ chức.

6. Ứng xử nhanh, chính xác trong mọi tình huống để có lợi nhất

➤ Một vài nghệ thuật chung trong ứng xử

- Biết suy nghĩ bằng cái đầu của người khác trên cơ sở cái đầu của mình.

- Biết khai thác thế mạnh và khắc phục điểm yếu của bản thân.

- Biết cách chuyển bại thành thắng.

- Biết lấy độc trị độc.

- Biết thoát ra khỏi bế tắc bất ngờ xảy ra.

- Biết thăm dò thái độ của người khác.

- Đi thẳng vào vấn đề.

- Đối đáp mềm mỏng, ý nghĩa sâu xa.

- Hải hước châm biếm.

- Ấn ý bằng ngụ ngôn.

- Dùng lời khuyên thay sự phủ định.

- Dùng lời nói tình cảm thăm hỏi.

- Thừa nhận trước, chuyển hướng sau.

- Khi tranh luận cần nhớ nguyên tắc: thêm bạn, bớt thù.

- Dùng cách nói khái quát thâu tóm vấn đề.

- Không nhượng bộ khi mình có lý.

- Biết chỉ cho người khác đầy đủ cái lợi, hại khi hành động.
- Dùng lời nói nhẹ nhàng để an ủi.
- Bày tỏ tình cảm từ đáy lòng.
- Từ chối khôn khéo.
- Thuyết phục bằng hành động.

➤ **Một vài nghệ thuật làm cho người khác theo suy nghĩ của mình**

- Chỉ có một cách thắng trong tranh luận là tránh nó đi.
- Tôn trọng ý kiến của người khác, đừng bao giờ bảo họ lầm.
- Nếu chẳng may có lầm lẫn hãy chủ động vui vẻ nhận ngay lầm lẫn của mình.
- Luôn ân cần, ngọt ngào; đừng bao giờ xăng với người khác.
- Đặt những câu hỏi làm cho người khác phải tự nhiên trả lời “có”, “phải”.
- Hãy biết kiên trì lắng nghe người khác giải bày.
- Phải làm người khác tin rằng chính họ là người phát ra ý kiến mà bạn đã gợi mở cho họ.
- Thành thật gắng sức xét theo quan điểm của người khác.
- Hãy biết làm thoả mãn người khác nhu cầu được quý mến, hiểu biết và thương hại người khác.

- Hãy biết gợi mở tình cảm cao thượng trong mỗi con người.
- Hãy biết kích thích thị giác và óc tưởng tượng của người khác.
- Hãy biết khéo gợi đúng lúc lòng tự ái của người khác.

➤ **Phê bình mà không làm phật ý người khác**

- Hãy biết bắt đầu bằng việc thành thật khen ưu điểm nào đó của người khác.
- Biết nói một cách gián tiếp để người khác hiểu rằng anh ta đang mắc lỗi.
- Hãy thú nhận những khuyết điểm của mình trước khi chỉ trích người khác.
- Hãy sử dụng câu nghi vấn để khuyên bảo người khác.
- Biết khéo léo giữ thể diện cho người bị phê bình.
- Hãy thành thật khuyến khích họ sửa chữa sai lầm.
- Hãy tạo cho thanh danh người khác để người ta giữ gìn nó.
- Hãy làm cho người khác cảm thấy sung sướng làm công việc mà bạn đề nghị.

PGS.TS. Nguyễn Thành Độ và TS. Nguyễn Ngọc Huyền: *Giáo trình Quản trị kinh doanh tổng hợp*, Nxb Thống kê 2001

Muốn thành công trong giao tiếp phải có nghệ thuật gây thiện cảm với người giao tiếp. Có thể gây ấn tượng, tạo hấp dẫn và quyến rũ đối tượng giao tiếp bởi:

- Thái độ tự chủ, tự tin, cởi mở và chân thành thể hiện qua phong thái mà trước hết và quan trọng là ở nét mặt, ánh mắt của người giao tiếp. Khi giao tiếp, mắt nhìn thẳng vào đối tượng giao tiếp thể hiện tính cương quyết, khí khái và sự ngay thẳng của người giao tiếp. Phải biết chế ngự những cảm xúc bùng bột và kiểm soát, điều khiển lời nói, cử chỉ, hành vi bằng sức mạnh của ý muốn của người giao tiếp. Cởi mở và chân thành là yếu tố không thể thiếu để gây thiện cảm trong giao tiếp. Sự giả dối dù là được che đậy dưới bất kỳ thủ đoạn nào cũng đều không che mắt được đối tượng giao

tiếp và làm giảm kết quả giao tiếp. Sẽ không thừa khi nhắc đến lời khuyên: “Nếu bạn muốn người khác đối xử chân thành với bạn, trước hết hãy biết cư xử chân thành với họ”.

- Thành thực chú ý đến đối tượng giao tiếp, đặt mình vào địa vị của đối tượng giao tiếp mà cảm thông, đồng cảm với họ. Bodensiedt cho rằng: “Thông cảm gợi niềm tin cậy mà niềm tin cậy là chìa khoá mở lòng người”. Nếu biết đặt mình vào địa vị đối tượng giao tiếp mà cảm thông với họ sẽ gây được thiện cảm ở nơi họ, nếu ngược lại rất dễ nhận được ác cảm từ phía đối tượng giao tiếp. Quá trình giao tiếp là quá trình trao đổi thông tin và cùng đi đến sự thoả thuận nào đó. Muốn quá trình này có hiệu quả thì phải có nghệ thuật nói và nghe. Nghệ thuật nói thể hiện ở giọng nói, chỉ nói khi cần nói và dừng khi cần dừng và điều quan trọng là lời nói phải chứa đựng sự lắng đọng của tình cảm, khả năng truyền đạt những sắc thái tinh tế của ý thức và tình cảm. Cần chú ý rằng cái tôi ở mỗi con người thường là rất lớn, sai lầm mà nhiều người mắc phải là say sưa trình bày về mình mà ít biết nghe người khác nói chuyện với mình. Rèn luyện được tư chất biết nghe người khác nói sẽ vừa chiếm được cảm tình của họ lại vừa nhận được nhiều thông tin từ đối tượng giao tiếp. Trong mọi trường hợp, việc ngắt lời đối tượng giao tiếp đều gây ra phản ứng mất hứng của người nói và sẽ khó tìm lại cơ hội để tiếp nối mạch thông tin của người đó.

- Luôn luôn mỉm cười trong giao tiếp, biết khôi hài và ăn nói dí dỏm có tác dụng như chất xúc tác làm tăng thêm thiện cảm của đối tượng giao tiếp. Đặc biệt trong các trường hợp cần phá đi bầu không khí xa lạ và căng thẳng thì việc đưa ra những câu nói dí dỏm sẽ cực kỳ có hiệu nghiệm.

Thứ tư, nghệ thuật thuyết phục

Những thoả thuận có thể đạt được trong quá trình giao tiếp phải được cả hai bên đồng ý. Nếu quan điểm đặt ra và giải quyết vấn đề của hai bên tương đối thống nhất hoặc chỉ ít là không mâu thuẫn thì thoả thuận có thể nhanh chóng đạt được. Trong trường hợp quan điểm hai bên không giống nhau phải gắng sức chứng minh rằng mục đích mà cả hai bên quan tâm là giống nhau, chỉ có phương tiện để đạt được mục đích đó là hơi khác nhau mà thôi. Muốn vậy, những vấn đề đưa ra tranh luận phải đạt được mục tiêu làm cho đối tượng phải trả lời “phải” (khẳng định), tuyệt đối không đưa ra

vấn đề nếu biết đối tượng sẽ trả lời “không” (phủ định). Để nhanh chóng thuyết phục đối tượng giao tiếp phải có cách diễn đạt đi thẳng vào nội dung chính, biểu hiện ý chí mạnh mẽ và lòng tin của mình; không được phép tỏ ra cân nhắc, đắn đo đặc biệt đối với vấn đề then chốt. Mặt khác, tốt nhất là tránh tranh luận với đối tượng giao tiếp, càng ít tranh luận càng tốt vì tranh luận với những lí lẽ hùng biện có thể thắng được họ song lại không đem lại cho họ sự thành thật đồng ý với mình. Thị dục háo danh gợi ý trong phép giao tiếp tốt nhất là hãy tránh tranh luận, nếu buộc phải tranh luận thì không nên sử dụng quá nhiều lí lẽ để tranh luận, cái cần đạt được trong giao tiếp là đạt được mục đích kinh doanh chứ không phải là thắng người khác. Trong những trường hợp này, nghệ thuật sử dụng ngôn ngữ đóng vai trò cực kỳ quan trọng: nói như thế nào để người khác không mất lòng khi phải thay đổi quan điểm của họ và thành tâm theo ý kiến của mình luôn là chiếc chìa khoá dẫn đến thành công trong giao tiếp. Sẽ là thành công nhất nếu người giao tiếp dẫn dắt đối tượng giao tiếp để họ tin rằng họ đã hành động hoàn toàn theo sáng kiến của họ.

Tóm tắt chương

Chương 6 đề cập đến các nội dung cơ bản sau đây:

Thứ nhất, nhà quản trị

Nhà quản trị là người thực hiện các nhiệm vụ quản trị doanh nghiệp. Mặc dù mỗi nhà quản trị đều có nhiệm vụ cụ thể nhất định song mọi nhà quản trị đều phải hoàn thành nhiệm vụ của mình với hao phí nguồn lực nhỏ nhất.

Trong nền kinh tế toàn cầu ngày nay, về chuyên môn, mỗi nhà quản trị đều cần có các tiêu chí:

- Khả năng truyền thông
- Khả năng thương lượng, thỏa hiệp
- Tư duy sáng tạo mang tính toàn cầu

- Phản ứng linh hoạt, hành động lịch thiệp và am hiểu đa văn hóa.

Mọi nhà quản trị đều cần có các tiêu chí trên song mỗi nhà quản trị cụ thể cần tiêu chuẩn bằng cấp ở mức độ nào lại hoàn toàn do vị trí và tính chất công việc qui định. Bên cạnh đó, mọi nhà quản trị không được thiếu tiêu chí đạo đức.

Thứ hai, kỹ năng quản trị

Có ba kỹ năng quản trị là:

- Kỹ năng kỹ thuật là khả năng hiểu về qui trình thực hành nhiệm vụ cụ thể ở một lĩnh vực chuyên môn nào đó.

- Kỹ năng quan hệ với con người là khả năng hiểu, làm việc cùng và khuyến khích người khác trong quá trình làm việc; khả năng xây dựng tốt mối quan hệ giữa người với người trong công việc.

- Kỹ năng nhận thức là khả năng phân tích và xây dựng chiến lược với tầm nhìn, tính nhạy cảm và bản lĩnh chiến lược cao.

Mọi nhà quản trị đều cần có ba kỹ năng quản trị trên nhưng thứ tự ưu tiên các kỹ năng tùy thuộc vị trí của nhà quản trị:

- Nhà quản trị cấp cao ưu tiên kỹ năng nhận thức chiến lược

- Nhà quản trị cấp trung gian ưu tiên kỹ năng quan hệ với con người

- Nhà quản trị cấp cơ sở ưu tiên kỹ năng kỹ thuật.

Thứ ba, phong cách quản trị

Phong cách quản trị là tổng thể các phương thức ứng xử (cử chỉ, lời nói, thái độ, hành động) ổn định của chủ thể quản trị với một cá nhân hoặc nhóm người (đối tượng quản trị, khách hàng,...) trong quá trình thực hiện các nhiệm vụ quản trị của mình.

Thông thường nói đến phong cách quản trị là nói đến phong cách của đội ngũ các nhà quản trị doanh nghiệp: những nhà quản trị cấp cao (lãnh đạo), cấp trung gian và cấp cơ sở mà người đứng đầu trong hoạt động điều hành là Giám đốc (Tổng giám đốc) doanh nghiệp. Cũng cần chú ý rằng trong mỗi doanh nghiệp phong cách của các nhà quản trị cao cấp, đặc biệt là phong cách của người đứng đầu doanh nghiệp là rất quan trọng.

Các nhân tố ảnh hưởng đến phong cách quản trị bao gồm:

- Thứ nhất, chuẩn mực xã hội
- Thứ hai, trình độ văn hóa
- Thứ ba, kinh nghiệm sống
- Thứ tư, khí chất, tính cách của cá nhân
- Thứ năm, trạng thái tâm lý cá nhân

Trong quá trình phân tích các phong cách quản trị, loại trừ những phong cách xấu mà nhà quản trị nên tránh được trình bày ở sau mỗi phong cách đặc trưng như là một sự thể hiện thái quá, dẫn đến làm bóp méo phong cách đặc trưng. Chúng ta không coi nhà quản trị có phong cách này có nhiều ưu điểm hay nhược điểm hơn nhà quản trị mang phong cách khác. Vấn đề là ở chỗ mỗi phong cách quản trị là kết quả của mối quan hệ tương tác giữa cá tính của bản thân nhà quản trị và môi trường cụ thể nên không thể có khuôn mẫu chung, cứng nhắc cho mọi người, trong các môi trường khác nhau. Nhà quản trị phải biết rèn giũa, lựa chọn sử dụng phong cách thích hợp với hoàn cảnh môi trường mới làm tăng hiệu quả và hiệu lực của hoạt động kinh doanh.

Do phong cách quản trị thể hiện phương thức ứng xử của nhà quản trị trong hoàn cảnh cụ thể nên sẽ biểu hiện ở nhiều sắc thái khác nhau, nhiều hình, nhiều vẻ và vì vậy cũng rất khó có thể tìm thấy sự thống nhất quan điểm về vấn đề này. Có các phong cách quản trị chủ yếu sau:

- Phong cách dân chủ
- Phong cách thực tế
- Phong cách tổ chức
- Phong cách mạnh dạn
- Phong cách chủ nghĩa cực đại
- Phong cách tập trung chỉ huy

Thứ tư, nghệ thuật quản trị

Có thể hiểu nghệ thuật quản trị là tính mềm dẻo, linh hoạt trong việc sử dụng các nguyên tắc, công cụ, phương pháp kinh doanh; tính nhạy cảm trong việc phát hiện và tận dụng các cơ hội kinh doanh một cách khôn khéo

và tài tình nhằm đạt được các mục tiêu đã xác định với hiệu quả kinh tế cao nhất.

Các nghệ thuật quản trị chủ yếu được trình bày ở chương này bao gồm:

- Nghệ thuật tự quản trị. Nghệ thuật tự quản trị là nghệ thuật tự quản trị mình. Vấn đề là vì sao lại cần nghệ thuật tự mình quản trị bản thân mình? Để trở thành nhà quản trị thành đạt có thể và cần phải có nghệ thuật trong việc hình thành rất nhiều thói quen, tư chất mà ở chương này chỉ cô đúc lại thành các thói quen cơ bản sau: nghệ thuật hình thành thói quen dám chịu trách nhiệm, nghệ thuật hình thành thói quen suy nghĩ chín chắn trước khi bắt đầu công việc, nghệ thuật hình thành mong muốn, niềm tin và tính kiên trì, nghệ thuật hình thành thói quen đưa cái quan trọng nhất lên trước, nghệ thuật hình thành thói quen tự đánh giá năng lực bản thân.

- Nghệ thuật ứng xử với cấp dưới. Để tiến hành các hoạt động quản trị nhà quản trị phải thường xuyên giao tiếp với mọi nhân viên dưới quyền. Muốn đạt hiệu quả trong giao tiếp với nhân viên dưới quyền, nhà quản trị phải có nghệ thuật ứng xử với cấp dưới: biết quan tâm tới người dưới quyền, hiểu người, nghệ thuật thưởng phạt

- Nghệ thuật giao tiếp đối ngoại. Mọi quan hệ giao tiếp của lãnh đạo doanh nghiệp với bạn hàng, công chức nhà nước, phóng viên báo chí và cả đối thủ cạnh tranh,... là quan hệ giao tiếp đối ngoại. Để đạt hiệu quả cao trong các quan hệ giao tiếp này xét trên góc độ tâm lý học nhà quản trị có thể và cần phải rèn luyện hình thành một số nghệ thuật cơ bản sau đây: luôn có thói quen chuẩn bị kỹ lưỡng trước khi giao tiếp, hình thành kỹ năng giao tiếp, nghệ thuật gây thiện cảm trong giao tiếp, nghệ thuật thuyết phục

Từ khóa

Cán bộ quản trị	Nhà quản trị cao cấp
Kỹ năng kỹ thuật	Nhà quản trị cấp cơ sở
Kỹ năng nhận thức chiến lược	Nhà quản trị cấp trung gian
Kỹ năng quan hệ với con người	Nhân viên quản trị
Kỹ năng quản trị	Phong cách chủ nghĩa cực đại
Lãnh đạo	Phong cách dân chủ
Nghệ thuật quản trị	Phong cách mạnh dạn
Nghệ thuật tự quản trị	Phong cách quản trị
Nghệ thuật ứng xử với người khác	Phong cách thực tế
Người lãnh đạo	Phong cách tập trung chỉ huy
Nhà quản trị	Phong cách tổ chức

Câu hỏi ôn tập

1. Trong điều kiện khu vực và toàn cầu mọi nhà quản trị chỉ cần biết ứng dụng các mô hình sẵn có là đủ.
2. Mọi nhà quản trị đều cần có ba kỹ năng: kỹ năng kỹ thuật, kỹ năng quan hệ với con người và kỹ năng nhận thức chiến lược. Vai trò của các kỹ năng đó đối với mọi nhà quản trị là như nhau.
3. Kỹ năng kỹ thuật quan trọng hơn kỹ năng nhận thức chiến lược.
4. Có phong cách quản trị tốt, cũng có phong cách quản trị không tốt nên nhà quản trị phải biết lựa chọn cho mình phong cách quản trị tốt.
5. Phong cách của các nhà quản trị là giống nhau nên không cần đặt vấn đề lựa chọn phong cách.
6. Nhà quản trị vừa hoạt động có nguyên tắc lại vừa có nghệ thuật là mâu thuẫn với nhau do nguyên tắc là cứng nhắc và nghệ thuật thì mềm dẻo, linh hoạt
7. Nghệ thuật đưa cái quan trọng nhất lên trước chính là công việc nào vừa quan trọng nhất, vừa khẩn cấp nhất ắt phải đưa lên hàng đầu.

8. Trong các nghệ thuật xử sự với cấp dưới thì nghệ thuật biết quan tâm tới người dưới quyền là quan trọng nhất.

9. Cứ có tiền là có thể thưởng, thưởng càng nhiều càng tốt; có lỗi là phạt. Vì thế nghệ thuật thưởng phạt là không quan trọng.

10. Nghệ thuật tự quản trị là quan trọng và khó rèn nhất đối với mọi nhà quản trị.

11. Nhà quản trị có nghệ thuật nếu biết áp dụng các qui định, nguyên tắc đã xây dựng một cách linh hoạt.

Tài liệu tham khảo

1. Dale Carnegie (1994): Đắc nhân tâm - Bí quyết của thành công (bản dịch), Nxb Tổng hợp, Đồng Tháp

2. Nguyễn Cảnh Chất (dịch và biên soạn, 2002): Tinh hoa quản lí, Nxb Lao động-xã hội, Hà Nội

3. PGS.TS. Nguyễn Thành Độ và TS. Nguyễn Ngọc Huyền (chủ biên, 2001): Quản trị kinh doanh tổng hợp, Nxb Thống kê

4. GS.TS. Nguyễn Thành Độ và PGS.TS. Nguyễn Ngọc Huyền (chủ biên, 2011): Quản trị kinh doanh, Nxb Đại học Kinh tế quốc dân

5. Ph.D.Kenneth Blanchard-M.D.Spencer Johnson (1996): Ba bí mật của quản lý, Nxb Trung tâm thông tin KHKT Hoá chất

6. Vũ Đình Phòng (biên soạn theo Napoleon Hill, 1996): Bí quyết KD để trở thành giàu có và hạnh phúc, Nxb Thống kê

7. Lê Thụ (1994): 100 tình huống của GD, Nxb Thống kê

8. Trần Quang Tuệ (biên dịch, 2000): Nhân sự - chìa khoá của sự thành công, Nxb Tp Hồ Chí Minh

9. Hoàng Xuân Việt (1995): Nghệ thuật dùng người, Nxb Thành phố Hồ Chí Minh

10. Các trang mạng: Đất Việt, *Thứ Ba*, 07/02/2012; Thanh Niên, Thứ năm, 11/1/2007, 09:01 GMT+7

Chương 7

RA QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ

Giới thiệu chương

Ra những quyết định tốt, được mọi người ủng hộ và thực thi là cả một nghệ thuật mà tất cả các nhà quản trị đều phải học. Điều này lại càng có ý nghĩa quan trọng đối với một doanh nhân.

Khi mới khởi nghiệp, bạn thường chỉ có một mình và phải tự quán xuyến mọi việc của doanh nghiệp. Khi đó, bạn sẽ chịu trách nhiệm về mọi quyết định của mình, cả về mặt chiến lược lẫn chiến thuật.

Nhưng khi doanh nghiệp phát triển, để vận hành nó, bạn cần phải có sự hợp sức của nhiều người khác. Lúc này, bạn đã cân nhắc đến ý kiến của người khác khi ra quyết định hay chưa? Và bạn có nên làm điều này hay không?

Sẽ không có một câu trả lời dứt khoát cho câu hỏi trên. Chính vì vậy mà việc ra những quyết định tốt là cả một nghệ thuật. Tùy theo tình huống mà việc ra quyết định có thể dựa trên sự độc đoán hay trên sự đồng thuận của tất cả mọi người. Lúc nào cũng dựa trên sự độc đoán hay luôn bao biện là một cách ra quyết định cực đoan và nguy hiểm. Những người ra quyết định giỏi nhất là những người linh hoạt. Họ biết khi nào phải độc đoán, khi nào phải đi tìm tiếng nói chung của mọi người trong tổ chức và khi nào nên ở giữa hai cực này.

Chương tám giới thiệu một số khái niệm, cách thức phân loại và phương pháp ra quyết định trong quản trị kinh doanh.

7.1. Khái lược về ra quyết định trong quản trị

7.1.1. Một số khái niệm

Nhà quản trị luôn phải ra quyết định và quyết định là sản phẩm quan trọng của nhà quản trị. Ra quyết định là kỹ năng chủ yếu và quan trọng đối với bất cứ nhà quản trị nào để thực hiện chức năng, nhiệm vụ của mình.

Người ta gọi sự lựa chọn một trong hai hay nhiều khả năng hành động nhằm thực hiện mục tiêu của người ra quyết định là quyết định⁴¹. Hiểu rộng hơn thì một quyết định diễn ra cả ở sự lựa chọn một trong nhiều phương án hành động có ý thức và cả ở sự lựa chọn không có ý thức⁴². Nhiệm vụ của môn học Quản trị kinh doanh là trang bị cho người học có kỹ năng ra quyết định có ý thức.

Quyết định quản trị là những hành vi sáng tạo của chủ thể quản trị nhằm xác định các mục tiêu, chương trình, tính chất hoạt động của tổ chức để giải quyết một vấn đề đã chín muồi trên cơ sở vận động các quy luật khách quan và phân tích thông tin về tổ chức và môi trường.

Quyết định quản trị là việc ấn định hay tuyên bố một lựa chọn của chủ thể quản trị về một hoặc một số phương án để thực hiện những công việc cụ thể trong những điều kiện hoàn cảnh nhất định nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức.

Một quyết định là một phương án được lựa chọn trong số các phương án hiện có. Nhà quản trị ở tất cả các cấp của một tổ chức phải ra quyết định để giải quyết các vấn đề trong phạm vi chức năng, nhiệm vụ của mình. Có thể nói, thực chất của hoạt động quản trị là việc ra các quyết định. Đó là tiến trình xác định vấn đề, phân tích, so sánh và đi đến lựa chọn phương án giải quyết vấn đề đặt ra.

Trong nhiều trường hợp, các nhà quản trị phải đối mặt với sự lựa chọn vấn đề khó khăn và phức tạp. Vậy cách tiếp cận với những quyết định là gì? Các quyết định kinh doanh sẽ trở nên khó khăn hơn khi phải ra quyết định

⁴¹ Hoerschgen,H.: Khái niệm cơ bản của Quản trị kinh doanh, xuất bản lần 2, Stuttgart 1987,tr.18

⁴² Sieben,G. và Schildbach,Th.: Lý thuyết Quyết định quản trị kinh doanh, xuất bản lần 2, Düsseldorf 1980,tr.1

trong điều kiện không chắc chắn, có nhiều phương án thực hiện khác nhau, có tính chất phức tạp có thể làm nảy sinh những vấn đề các nhân. Trong đó, một số nhà quản trị lại dám ra quyết định mạo hiểm trong điều kiện không chắc chắn này.

Mỗi quyết định quản trị nhằm trả lời cho các câu hỏi sau:

- What? Cần phải làm gì?
- When? Khi nào thì làm?
- Where? Làm tại đâu?
- Why? Tại sao phải làm
- Who? Ai làm?
- How? Làm như thế nào?

Hộp 7.1. Tình huống chọn đội ngũ nghiên cứu ra quyết định địa điểm mới

Công ty Z đang chuẩn bị chuyển sang một địa điểm mới và phòng Kinh doanh cần một người đại diện tham gia vào tổ công tác xác định địa điểm mới cho công ty. Đối với Phương Linh (trưởng phòng kinh doanh) thì quyết định ai tham gia tổ công tác trong số nhân viên dưới quyền là điều đơn giản. Người tham gia tổ công tác phải có kỹ năng làm việc, đầu óc nhạy bén và có tính quyết đoán, đồng thời phải nắm vững nhu cầu không gian của phòng Kinh doanh. Do hiểu rõ khả năng của từng nhân viên nên với Phương Linh thì đây không phải là một quyết định khó khăn. Giải pháp an toàn với Phương Linh là chọn người cấp phó của mình vì theo Linh, người này đủ độ nhạy bén và bản thân anh ta cũng sẵn sàng nhận nhiệm vụ. Cả Linh và cấp phó đều có ít thời gian để thực hiện công việc thường ngày, nhưng cả hai đều nhận thấy có không phải là vấn đề nghiêm trọng. Quyết định trên của Phương Linh là đúng hay chưa đúng? Có đảm bảo góp phần tốt hơn cho các quyết định chung của công ty và của phòng kinh doanh không?

Nguồn: Kỹ năng ra quyết định, cẩm nang kinh doanh Harvard

- Trả lời cho các câu hỏi tổ chức phải làm gì, khi nào làm và làm trong bao lâu thường là những quyết định kế hoạch. Trong (những) năm tới doanh nghiệp cần đạt được những mục tiêu nào? Mức độ của những mục tiêu đó ra sao? Để thực hiện được những mục tiêu đó doanh nghiệp cần thực hiện những nhiệm vụ nào?...

- Trả lời cho các câu hỏi ai hoặc bộ phận nào làm việc gì, để hoàn thành những nhiệm vụ kế hoạch hệ thống quản trị và hệ thống tổ chức doanh nghiệp cần sắp xếp ra sao?... thường là những quyết định thuộc lĩnh vực tổ chức.

- Trả lời cho câu hỏi làm như thế nào thường là các quyết định thuộc lĩnh vực lãnh đạo. Các quyết định loại này thuộc tầm dài ngắn khác nhau nên cũng do các cấp khác nhau thực hiện. Các quyết định lớn như lựa chọn phương thức kinh doanh, địa điểm hoạt động, phương pháp công nghệ, kỹ thuật, phương pháp và quy trình tổ chức,... là những quyết định tối quan trọng nên thường do các nhà quản trị cao cấp tiến hành.

Chất lượng của việc ra quyết định sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả kinh doanh, thậm chí tác động đến sự thành hay bại của một doanh nghiệp. Chất lượng của quyết định là một trong những nhân tố đánh giá trình độ của nhà quản trị.

Môn học Quản trị kinh doanh đặt ra sự phân tích có hệ thống các hành động lựa chọn trong khuôn khổ của lý thuyết quyết định quản trị kinh doanh. Ở đây cần phân biệt 2 hướng chính sau:

- *Lý thuyết quyết định qui phạm* xuất phát từ hành động hợp lý của người ra quyết định và sự cố gắng tới “việc chỉ ra tất cả các cái liên quan tới trí năng trong hành động”⁴³. Hành động trí năng ở đây được nhìn nhận về nguyên tắc với tư cách sự điều chỉnh cơ bản có mục đích. Vì thế hướng này được gọi là lý thuyết quyết định qui phạm.

- *Lý thuyết quyết định mô tả* muốn tìm thấy kết quả của quyết định trong thực tế mà ở đó nó mô tả và giải thích hành động thực tế với mục tiêu đạt được các giả định hoàn toàn mang tính kinh nghiệm về phương pháp ra quyết định của con người. Dựa trên cơ sở này người ta còn gọi hướng này là lý thuyết quyết định thực tế kinh nghiệm.

Chúng ta sẽ chỉ đề cập đến trường hợp ra quyết định hành động một cách có ý thức và ở các điều kiện hợp lý. Do đó quyết định được phân tích với ý nghĩa lý thuyết quyết định qui phạm, nghĩa là không giải thích người

⁴³ Gaefgen,G.: Lý thuyết quyết định kinh tế, nghiên cứu tính logic và ý nghĩa của hành động trí năng, xuất bản lần 3, Tübingen 1974, tr.8

ra quyết định có tính thực tế như thế nào mà người ra quyết định hành động trí năng phải quyết định như thế nào.

7.1.2. Yêu cầu đối với việc ra quyết định

Thứ nhất, tính hợp pháp

Một quyết định được gọi là hợp pháp khi quyết định đó được đưa ra trong phạm vi và thẩm quyền của tổ chức hoặc cá nhân, đồng thời quyết định không trái với nội dung mà pháp luật quy định và quyết định đó phải được ban hành đúng thủ tục và thể thức. Do vậy, trước khi ra quyết định, nhà quản trị phải luôn cân trọng suy xét kỹ để đảm bảo tính hợp pháp đối với quyết định của mình.

- Phải được ban hành bởi các chủ thể có thẩm quyền
- Phải phù hợp với luật pháp hiện hành về nội dung cũng như mục đích
- Phải ban hành theo đúng trình tự, thủ tục và hình thức do pháp luật và các ràng buộc quy định bởi tổ chức.

Thứ hai, tính khoa học

Một quyết định được gọi là khoa học nếu quyết định đó phù hợp với định hướng và mục tiêu của tổ chức. Quyết định phải phù hợp với các xu thế khách quan, các quy luật và nguyên tắc khoa học. Đồng thời quyết định phải được đưa ra trên cơ sở vận dụng các phương pháp khoa học. Muốn vậy phải:

- Phù hợp với định hướng mục tiêu
- Đảm bảo tính quy luật khách quan
- Phù hợp với khả năng thực hiện của đối tượng
- Sử dụng các công cụ khoa học để ra quyết định.

Hộp 7.2. Tình huống nghiên cứu quyết định sử dụng vật liệu mới ở Công ty MK

Công ty MK chuyên thiết kế và sản xuất ghế ngồi và nội thất xe cho các nhà sản xuất ô tô ở châu Âu và Bắc Mỹ. Để cạnh tranh, công ty phải liên tục cải tiến thiết kế và các vật liệu của mình nhằm nâng cao tính an toàn và tiện nghi cho hành khách với mức chi phí và độ bền phù hợp. Trên tinh thần đó, một kỹ sư trong nhóm đã làm việc với Công ty DD, một nhà cung ứng nhỏ đã phát triển thành công một vật liệu mới tên là Page, có tính năng chống cháy, giảm sóc và cách âm tốt hơn tất cả các vật liệu khác đang có trên thị trường. Anh lập luận: “Nếu sử dụng vật liệu Page để gia cố mui xe và lớp lót của sản phẩm của chúng ta sẽ có lợi thế thật sự. Tuy Page có giá thành đắt hơn loại vật liệu mà ta đang có, nhưng chắc chắn khách hàng sẽ công nhận giá trị của nó”

Tuy nhiên, quyết định chấp nhận sử dụng loại vật liệu mới này lại không đơn giản. Sẽ phải đánh đổi nhiều thứ và có không ít rủi ro. Ngoài khía cạnh lợi ích, người kỹ sư cũng đưa ra một danh sách gồm nhiều vấn đề phải xem xét:

- DD là một công ty nhỏ và và tương đối mới trên thị trường, Liệu công ty có khả năng cung cấp số lượng vật liệu mà chúng ta yêu cầu không? Chúng ta có thể hi vọng họ sẽ cung cấp đúng lịch trình không? Và quan trọng nhất là chất lượng có ổn định không?

- Điều gì sẽ xảy ra nếu DD phá sản? Chúng ta sẽ phải vất vả tìm nhà cung ứng khác.

- Các quy trình sản xuất hiện tại của chúng ta có phù hợp với Page, hay phải trang bị thêm những thiết bị khác?

- Khách hàng của chúng ta - các hãng ô tô - đang phải vất vả để giữ chi phí không tăng, liệu họ có đồng ý khi chúng ta tính giá cao hơn cho loại vật liệu mới này không? Hay chúng ta chấp nhận khoản chi phí phụ trội đó nhằm xác lập và giữ thị phần?

- Nhà cung cấp các vật liệu nội thất hiện tại của chúng ta là đối tác đáng tin cậy và đã hợp tác trong nhiều năm qua. Mỗi quan hệ này sẽ ra sao nếu 20 đến 30% thương vụ sẽ được chuyển sang cho DD?

- Liệu có nhà cung ứng nào khác cũng đang phát triển một loại vật liệu tương tự, hay thậm chí còn tốt hơn Page?

Nguồn: Kỹ năng ra quyết định, cẩm nang kinh doanh Harvard

Quyết định cũng phải phù hợp với tình huống cần đưa ra quyết định và điều kiện cụ thể, kể cả thể và lực cũng như môi trường tổ chức.

Thứ ba, tính hệ thống

Các quyết định được ban hành theo các cấp và các bộ phận chức năng cần phải thống nhất theo cùng một hướng. Hướng ra quyết định phải được đề xuất dựa trên mục tiêu chung xác định.

Các quyết định được ban hành vào những thời điểm khác nhau không được mâu thuẫn và phủ định lẫn nhau. Quyết định nào đã hết hiệu lực hoặc

không còn phù hợp cần phải loại bỏ. Cần tránh hết sức các quyết định có tính chất mâu thuẫn, đối kháng nhau trong cùng một tổ chức và tại cùng một thời điểm.

- Thống nhất theo một hướng
- Không mâu thuẫn và phủ định nhau
- Loại bỏ những quyết định lỗi thời.

Thứ tư, tính tối ưu

Tính tối ưu của quyết định biểu hiện ở việc đạt được các mục tiêu với kết quả và hiệu quả cao nhất với tính khả thi cao nhất có thể. Tính tối ưu phụ thuộc vào phương pháp ra quyết định. Nếu thông thường ra quyết định trên cơ sở lựa chọn phương án tối ưu thì:

- Phải đưa ra càng nhiều phương án, càng tốt
- Chọn được một phương án phù hợp nhất
- Tìm được sự đồng thuận chung.

Quyết định lựa chọn phải là phương án tối ưu, phương án tối ưu là phương án thỏa mãn cao nhất các mục tiêu đồng thời phù hợp với những ràng buộc nhất định, được sự ủng hộ của các thành viên trong tổ chức.

Thứ năm, tính linh hoạt

Các quyết định phải phản ánh được các nhân tố mới trong lựa chọn quyết định, đồng thời phản ánh được tính tính thời đại, những biến động của môi trường mà ra quyết định cũng như quá trình thực hiện.

Xử lý tình huống phải linh hoạt khéo léo tránh rập khuôn, máy móc, giáo điều, kinh nghiệm chủ nghĩa.

Quyết định được ra cũng phải đáp ứng được những biến đổi của môi trường.

- Phản ánh được nhân tố mới
- Có tính thời đại
- Phù hợp với biến động của môi trường
- Không rập khuôn, máy móc, giáo điều

Thứ sáu, tính cụ thể

Một quyết định có tính khả thi cao là quyết định đảm bảo tính cụ thể cao nhất có thể. Tính cụ thể phụ thuộc vào thời gian dài ngắn và tính chất của quyết định song phải đảm bảo cụ thể tới mức có thể đưa ra các tiêu chí đo lường được.

Quyết định phải phải xác định rõ các quy định về thời gian triển khai thực hiện và hoàn thành để cấp thực hiện không được kéo dài thời gian thực hiện.

Thứ bảy, tính định hướng

Mỗi quyết định đều phải xác định các đối tượng nhất định, có mục đích mục tiêu tiêu chuẩn xác định. Mỗi quyết định đều phải đảm bảo giải quyết được một vấn đề theo một hướng nhất định. Do vậy, việc định hướng trong quá trình ra quyết định có tính quan trọng và tác động đến cả quá trình thực hiện quyết định cũng như kết quả quyết định.

Thứ tám, tính cô đọng

Các quyết định phải đảm bảo ngắn gọn, dễ hiểu. Tránh kiểu quyết định lòng vòng, dùng ngôn từ không phù hợp với đối tượng ra quyết định. Tuy nhiên cũng tránh trường hợp quá ngắn gọn thì cũng có thể gây cho đối tượng ra quyết định không hiểu.

7.2. Phân loại quyết định

Có nhiều cách tiếp cận trong việc phân loại quyết định, song thông thường có một số loại quyết định sau:

7.2.1. Theo tính chất quan trọng của quyết định

Theo tính chất quan trọng của quyết định có quyết định quan trọng và quyết định không quan trọng

- Quyết định quan trọng là loại quyết định có tầm quan trọng đối với hoạt động sản xuất - kinh doanh, đầu tư,... của doanh nghiệp. Quyết định loại này có thể dẫn đến sự thành bại (quyết định chiến lược), hoặc được/mất rất lớn, tác động thậm chí đến sự phát triển của doanh nghiệp. Do tầm quan trọng của nó mà quyết định loại này phải do các nhà quản trị cao cấp ban hành.

- Quyết định không quan trọng là loại quyết định có tác động không lớn đến hoạt động sản xuất - kinh doanh, đầu tư,... của doanh nghiệp. Quyết định loại này thường do các nhà quản trị cấp trung hoặc cấp cơ sở đảm nhiệm.

7.2.2. Theo độ dài thời gian

Theo độ dài thời gian có quyết định dài hạn, quyết định trung hạn, quyết định ngắn hạn:

- Quyết định dài hạn là các quyết định mà quá trình thực hiện hoặc kết quả đạt được trong thời gian dài. Nhiều nhà quản trị cho rằng thời hạn dài nếu có độ dài trên năm năm.

- Quyết định trung hạn có thời gian thực hiện hoặc kết quả đạt được trong khoảng thời gian vừa phải. Nhiều nhà quản trị cho rằng thời gian trung hạn có độ dài trên 1 năm và dưới 5 năm.

Càng gần đây, người ta càng ít phân biệt giữa trung và dài hạn mà có xu hướng gọi chung là các quyết định dài hạn.

- Quyết định ngắn hạn có thời hạn trong khoảng 1 năm. Thậm chí có nhiều quyết định ngắn hạn dưới 1 năm.

7.2.3. Theo góc độ kế hoạch của quyết định

Theo góc độ kế hoạch của quyết định người ta phân biệt giữa quyết định chiến lược và quyết định chiến thuật:

- Quyết định chiến lược là những quyết định trên cơ sở tư duy chiến lược định hướng phát triển doanh nghiệp trong thời gian tương đối dài và có liên quan đến nhiều đối tượng khác nhau trong hệ thống tổ chức doanh nghiệp.

- Quyết định chiến thuật hay các quyết định tác nghiệp là những quyết định liên quan tới nội dung và cách thức thực hiện những nhiệm vụ của quyết định chiến lược. Các quyết định tác nghiệp thường dựa trên cơ sở các quyết định chiến lược để triển khai.

7.2.4. Theo tính chất ổn định của quyết định

Theo tính chất ổn định sẽ có quyết định chương trình hóa và phi chương trình hóa:

- Quyết định chương trình hoá là dạng quyết định về một vấn đề thường xuyên nảy sinh, quy trình thực hiện rõ ràng, có tính ổn định và lặp lại. Đây là những quyết định dễ ban hành và thường tốn ít thời gian. Chẳng hạn quyết định kế hoạch kinh doanh hàng năm thuộc loại này. Do tính chất lặp đi, lặp lại nên việc xây dựng kế hoạch thường tốn ít thời gian vì đã quá quen thuộc với mọi nơi có trách nhiệm xây dựng.

- Quyết định phi chương trình hoá là loại quyết định về những vấn đề chưa có tiền lệ, hay là một vấn đề phức tạp và quan trọng. Nội dung của loại quyết định này thường là mới và không theo cấu trúc đã có nào. Quá trình ban hành quyết định này thường khó hơn loại trên. Chẳng hạn, trong bối cảnh nhiều doanh nghiệp nhà nước nói riêng và doanh nghiệp nước ta nói chung đang yếu kém cần thay đổi. Vấn đề là ai ra quyết định thay đổi, thay đổi như thế nào? Cần tái cấu trúc hay tái lập?... là những quyết định phi chương trình hóa và thường là những quyết định rất khó ban hành.

Hộp 7.3. Tình huống bổ nhiệm cán bộ ở Công ty Z

Công ty Z trực thuộc Tổng công ty M (là doanh nghiệp nhà nước) xảy ra tình huống sau:

Một số cán bộ của Công ty cho biết: Quyết định số Y của Bộ trưởng quy định rất rõ về việc "Bổ nhiệm lại" nhưng không hiểu tại sao việc bổ nhiệm lại giám đốc Công ty Z lại không tuân theo các quy định này. Liên quan đến việc bổ nhiệm, giám đốc công ty, Tổng giám đốc đã ban hành tới 3 văn bản khác nhau, quy định trong văn bản đều khác so với Quyết định Y. Đặc biệt, văn bản ra đời sau lại không ghi thay thế cho văn bản trước, cũng như không có quyết định hủy văn bản trước. Như vậy, với 3 văn bản khác nhau, các cán bộ của Công ty không biết phải căn cứ vào đâu để thực hiện quyền, nghĩa vụ của mình.

Theo phân cấp quản lý, Công ty Z nằm trong sự quản lý của Tổng công ty M. Vì vậy, khi bổ nhiệm lại giám đốc Công ty Z, phải lấy phiếu tín nhiệm từ Công ty Z, sau đó mới chuyển lên Tổng công ty và Bộ. Thế nhưng, lãnh đạo Tổng công ty lại "sáng tạo" ra quy trình bổ nhiệm "mới" là làm một công văn xin ý kiến chỉ đạo của Bộ. Công văn này như thế nào, không ai được phổ biến. Chỉ biết sau đó, cán bộ công ty nhận được thông báo của Tổng công ty là Bộ đã có văn bản số N và "Bộ trưởng đã có ý kiến chỉ đạo thực hiện theo đề nghị của Tổng giám đốc, đảm bảo dân chủ rộng rãi".

Ngoài ra, Tổng giám đốc đã tự ý "lách luật", làm trái các quy định của ngành trong công tác tuyển dụng, đề bạt cán bộ, quản lý cán bộ. Cụ thể, ông G được tuyển thẳng vào công ty. Sau một thời gian ngắn, ông G tiếp tục được bổ nhiệm lên phó trưởng phòng. Nhưng theo phát hiện của một số cán bộ, thời điểm được tuyển dụng thẳng vào trường, ông Giang chưa có bằng đại học theo quy định.

"Ai là người phải chịu trách nhiệm cho hàng loạt những vi phạm xảy ra ở đây?"

Nguồn: sưu tầm

7.2.5. Theo chủ thể ra quyết định

Theo chủ thể ra quyết định có quyết định cá nhân và quyết định tập thể:

- Quyết định cá nhân là quyết định do một cá nhân ban hành. Vấn đề là ở chỗ theo các nguyên tắc trách nhiệm trong khoa học quản trị thì các quyết định điều hành hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp nên/phải là các quyết định cá nhân.

- Quyết định tập thể là quyết định do tập thể ban hành. Loại quyết định này thường có ở các công ty sở hữu hỗn hợp. Ở đó có các cơ quan quyền lực chẳng hạn đại hội đồng cổ đông, hội đồng quản trị,... Quyết định của các cơ quan quyền lực này thường mang tính đại diện cho nên được cả tập thể có liên quan biểu quyết.

7.2.6. Theo cấp ban hành quyết định

Theo cấp ban hành quyết định có quyết định cấp cao, quyết định cấp trung gian và quyết định cấp thấp:

- Quyết định cấp cao là quyết định do các nhà quản trị cao cấp ban hành. Đây thường là loại quyết định quan trọng của doanh nghiệp.

- Quyết định cấp trung gian là quyết định do các nhà quản trị cấp trung gian ban hành. Đây thường là loại quyết định tác nghiệp.

- Quyết định cấp thấp là quyết định do các nhà quản trị cấp cơ sở ban hành. Đây thường là loại quyết định điều chỉnh hành vi hàng ngày và gắn với nhiệm vụ của một nhà quản trị nào đó.

7.2.7. Theo đối tượng quyết định

Theo đối tượng chịu sự quyết định có thể có các quyết định xét ở các góc độ khác nhau:

- Nếu xét ở góc độ từng chức năng hoạt động của doanh nghiệp sẽ có: quyết định về tiêu thụ, quyết định về sản xuất, quyết định về hậu cần, quyết định về tài chính, quyết định ở lĩnh vực tính toán và cuối cùng là quyết định quản trị.

- Nếu xét ở góc độ quản trị có thể có các quyết định định hướng, quyết định tổ chức, quyết định điều khiển, quyết định lãnh đạo và quyết định kiểm

soát. Ngày nay, khi đề cập đến các chức năng quản trị, một số nhà quản trị còn tách chức năng quản trị nhân lực riêng.

- Nếu xét ở nội dung quản trị sẽ có các quyết định về xây dựng doanh nghiệp, quyết định quản trị nguồn nhân lực, quyết định về công nghệ - kỹ thuật, quyết định cung ứng nguyên vật liệu, quyết định sản xuất, quyết định chất lượng, quyết định nghiên cứu và phát triển, quyết định chất lượng,...

Trong mỗi lĩnh vực hay nội dung đó, lại phân chia thành các quyết định cụ thể hơn.

7.2.8. Theo hình thức ban hành quyết định

Theo hình thức ban hành quyết định có quyết định dạng văn bản và quyết định không bằng văn bản hay quyết định bằng lời nói:

- Quyết định bằng văn bản là quyết định được ban hành dưới dạng các văn bản. Với quyết định loại này, người ta thường xây dựng các mẫu văn bản cho từng loại quyết định cụ thể. Quyết định bằng văn bản vừa rõ ràng, cụ thể; vừa là cơ sở để xem xét trách nhiệm.

- Quyết định bằng lời nói là quyết định được ban hành dưới dạng lời nói. Đó có thể là mệnh lệnh quản trị của các nhà quản trị ở các cấp bậc quản trị khác nhau bằng lời nói. Nên hạn chế ban hành quyết định loại này vì nó khó rõ ràng và không có cơ sở để xem xét trách nhiệm khi thực hiện quyết định.

7.2.9. Theo cách thức tác động tới đối tượng thực hiện quyết định

Theo cách thức tác động tới đối tượng thực hiện quyết định có các loại quyết định như ủy quyền, cưỡng ép và hướng dẫn:

- Quyết định ủy quyền là loại quyết định mà cấp trưởng ủy quyền cho cấp phó hoặc cấp dưới thực hiện nhiệm vụ nào đó.

- Quyết định cưỡng ép là loại quyết định buộc người khác phải làm.

- Quyết định hướng dẫn là loại quyết định cấp trên hướng dẫn cấp dưới trong quá trình thực hiện công việc.

7.2.10. Theo tính chất đúng đắn của quyết định

Theo tính chất đúng đắn của quyết định có quyết định tốt và quyết định xấu:

- Quyết định tốt là một quyết định dựa trên cơ sở phân tích logic, xem xét đầy đủ, toàn diện các dữ kiện, dữ liệu đã có, đánh giá và so sánh các phương án, các khả năng lựa chọn. Một quyết định tốt cũng có thể có kết quả không tốt, song nếu quyết định đó được xác định một cách đúng đắn thì vẫn là một quyết định tốt. Ví dụ: Quyết định mang áo mưa trong mùa mưa. Số ngày mưa trong mùa mưa có thể nhiều, có thể ít. Song khả năng xảy ra hiện tượng mưa trong mùa mưa là rất lớn. Quyết định mang áo mưa chắc chắn hạn chế khả năng bị ướt. Mặc dù có thể có nhiều ngày mang áo mưa nhưng không mưa, người ta vẫn cho rằng quyết định mang áo mưa là một quyết định tốt.

- Quyết định xấu là một quyết định chủ dựa vào chủ quan, không dựa trên phân tích logic, bất chấp các thông tin đã có, không xem xét, so sánh hết các khả năng lựa chọn, không sử dụng các phương pháp phân tích định lượng. Một quyết định xấu đôi khi may mắn vẫn có thể dẫn đến kết cục tốt. Mặc dù vậy, nó vẫn là một quyết định xấu nếu lặp đi lặp lại. Ví dụ: Quyết định không mang áo mưa trong mùa mưa. Nếu gặp ngày không mưa thì kết cục tốt. Nhưng nếu gặp ngày mưa thì sẽ là kết cục không tốt. Nếu quyết định này lặp đi lặp lại nhiều lần thì sẽ gặp kết quả là số ngày bị ướt nhiều hơn số ngày không bị ướt.

Việc xác định bản chất tốt, xấu của một quyết định phải dựa trên cơ sở khoa học của quyết định đó chứ không chỉ dựa vào một kết quả cá biệt nào đó do quyết định mang lại. Trong dài hạn, quyết định tốt được lặp lại nhiều lần sẽ dễ dẫn đến thành công hơn là việc lặp lại các quyết định xấu.

Ngoài ra, người ta còn phân biệt các quyết định quản trị: theo phạm vi điều chỉnh có quyết định toàn cục, quyết định bộ phận; theo tính chất có quyết định chuẩn mực, quyết định riêng biệt; theo quy mô nguồn lực sử dụng để thực hiện quyết định có quyết định lớn, quyết định vừa, quyết định nhỏ.

7.3. Căn cứ và quy trình ra quyết định

7.3.1. Căn cứ để ra quyết định

Mặc dù tính chất, nội dung, phạm vi quyết định có thể rất khác nhau và mỗi doanh nghiệp có thể có các cách thức cụ thể trong phân công ban hành quyết định song các quyết định có điểm chung là khi ban hành cần dựa vào các cơ sở nhất định. Đó là:

Thứ nhất, căn cứ vào mục tiêu

Mục tiêu mà tổ chức cần thực hiện chính là một căn cứ quan trọng để ra quyết định. Đặc điểm, tính chất và quy mô của mục tiêu (nhiệm vụ) sẽ là căn cứ để lựa chọn hình thức, phương thức ban hành quyết định quản trị.

Các nhà quản trị không thể ra được các quyết định chính xác và hiệu quả nếu không nắm rõ được mục tiêu của tổ chức. Chúng ta biết rằng, từ nhiều mục tiêu và nhiệm vụ cụ thể để trở thành mục tiêu chung của tổ chức thì phải thông qua một loạt các quyết định cụ thể. Vì thế, nhà quản trị sẽ không thể tùy tiện ban hành các quyết định quản trị nếu như không biết nó sẽ ảnh hưởng như thế nào đến việc hoàn thành mục tiêu chung.

Mục tiêu của doanh nghiệp ở các khoảng thời gian khác nhau là không giống nhau nên tùy theo độ dài thời gian mà quyết định phù hợp với mục tiêu cụ thể. Chẳng hạn, khi ra quyết định dài hạn phải nhằm vào mục tiêu tối đa hóa lợi nhuận ròng nhưng khi ra các quyết định ngắn hạn lại căn cứ vào mục tiêu tối đa hóa mức lãi thô.

Thứ hai, căn cứ thực trạng nguồn lực của tổ chức

Nguồn lực của tổ chức thực chất là sự thể hiện năng lực thực tế của chính tổ chức. Việc lựa chọn phương án nào và coi nó là tối ưu ngoài việc tính tới điều kiện hoàn cảnh thì điều hết sức quan trọng là phải căn cứ vào năng lực của nhân viên. Phải căn cứ vào trình độ kỹ thuật công nghệ và khả năng tài chính. Hay nói cách khác, nếu thoát ly khỏi thực trạng nguồn lực của tổ chức thì các quyết định dù tính thế nào đi chăng nữa cũng không thể hiện thực hoá được. Ví dụ điển hình là quyết định kinh doanh đa ngành của tập đoàn kinh tế Vinashin và nhiều tập đoàn kinh tế hoặc tổng công ty trong thời gian vừa qua vì không dựa trên cơ sở nghiên cứu kỹ lưỡng khả năng, điều kiện cụ thể của mình nên đã dẫn đến hậu quả thật khó lường.

Thứ ba, căn cứ vào điều kiện của môi trường

Trong quá trình ra quyết định, nhà quản trị phải tính tới các yếu tố hoặc là tập hợp các yếu tố của môi trường quản trị. Tùy thuộc vào loại hình (vĩ mô, vi mô) và tính chất (ổn định hay thường xuyên biến đổi, thuận lợi hay khó khăn,...) của môi trường quản trị để làm cơ sở cho sự lựa chọn một phương án hoặc một số phương án trong số nhiều phương án.

Thứ tư, căn cứ vào độ dài thời gian

Việc lựa chọn các phương án để thực hiện những công việc cụ thể nhằm hoàn thành mục tiêu của tổ chức không chỉ căn cứ vào mục tiêu, nguồn lực, điều kiện môi trường mà còn phải căn cứ vào thời gian của nó. Thực hiện những phương án lớn, mang tính vĩ mô thì phải cần thời gian dài (có thể là trung hạn), còn những phương án để thực hiện những công việc cụ thể, mang tính tác nghiệp thường phù hợp với thời gian ngắn.

7.3.2. Quy trình ra quyết định

Mô hình ra quyết định cụ thể hoàn toàn phụ thuộc vào phương pháp ra quyết định. Dưới đây là những mô hình áp dụng cho phương pháp nghiên cứu nhiều phương án để lựa chọn và ra quyết định theo phương án tối ưu.

Mô hình quy trình 5 bước

Bước 1, xác định vấn đề ra quyết định

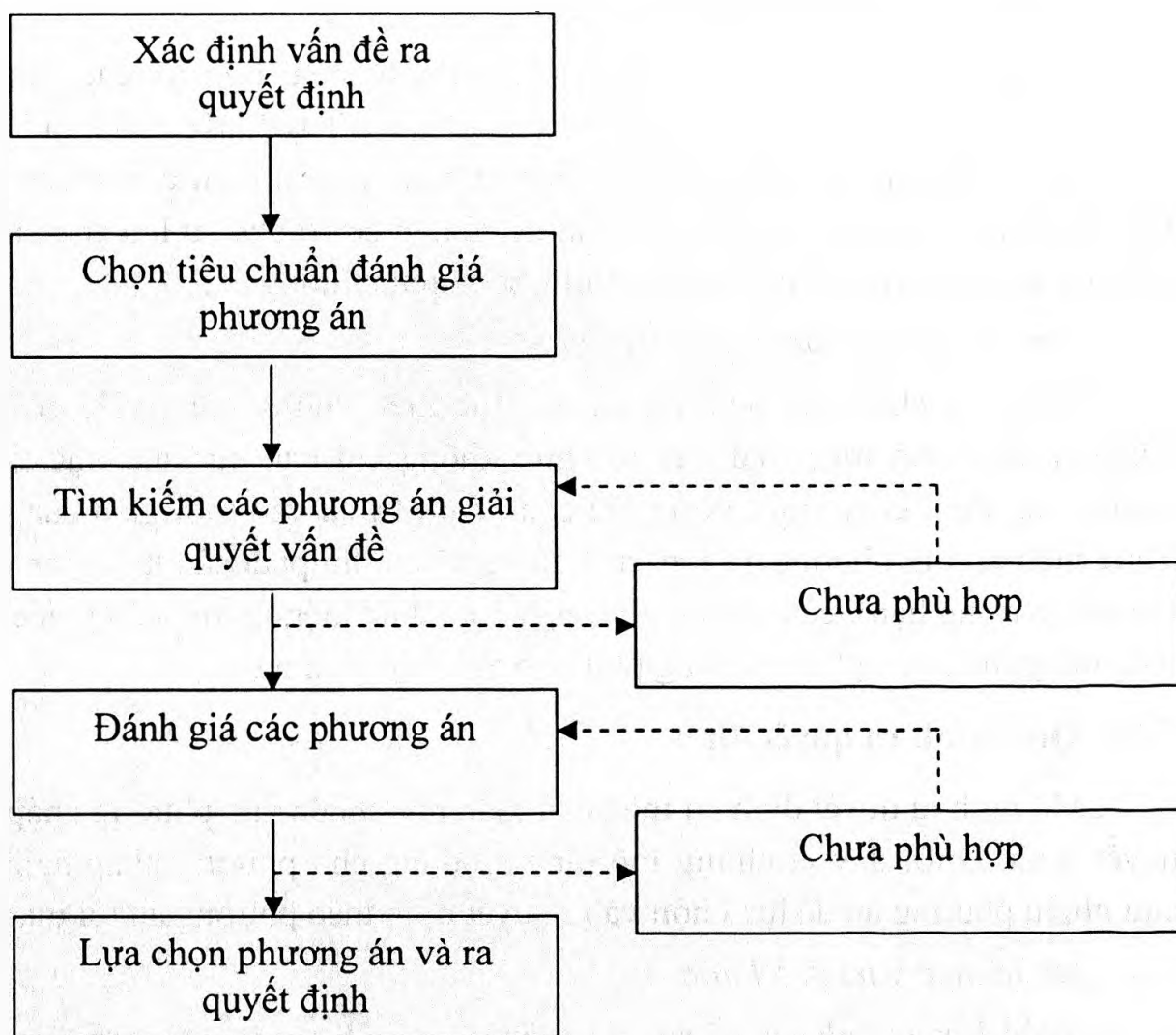
Muốn đề ra nhiệm vụ, trước hết cần phải xác định:

- Vì sao phải đề ra nhiệm vụ, nhiệm vụ đó thuộc loại nào, tính cấp bách của nó

- Tình huống nào trong sản xuất có liên quan đến nhiệm vụ đề ra, những nhân tố ảnh hưởng đến nhiệm vụ

- Khối lượng thông tin cần thiết đã có để đề ra nhiệm vụ, cách thu thập những thông tin còn thiếu.

Ở bước này cần xác định những thành phần, yếu tố chủ yếu của vấn đề được coi là những vấn đề cần phải ra quyết định, xác định những lợi ích có thể thu được và những chi phí cho nó.



Sơ đồ 7.1. Mô hình ra quyết định 5 bước

Cách thức tiếp cận ở đây phải xuất phát từ vị trí của nhà quản trị và từ lợi ích chung của doanh nghiệp, của tập thể bởi lẽ quyết định là sản phẩm của nhà quản trị và có ảnh hưởng trực tiếp đến toàn bộ hoạt động của doanh nghiệp.

Bước 2, chọn tiêu chuẩn đánh giá phương án

Các tiêu chuẩn quyết định cần đáp ứng các yêu cầu sau:

- Phản ánh đóng góp của phương án vào việc thực hiện các mục tiêu quyết định
- Có thể tính toán được chỉ tiêu làm tiêu chuẩn đánh giá quyết định
- Số lượng tiêu chuẩn không quá nhiều.

Ở bước này, người ra quyết định phải xác định các chuẩn mực, tiêu chí nhất định để đánh giá các phương án đặt ra. Bởi lẽ nhà quản trị sẽ phải lựa chọn một hoặc một vài phương án trong hàng loạt phương án của vấn đề. Việc chọn chính xác và có chất lượng các tiêu chuẩn sẽ giúp nhà quản trị xác định được phương án ra quyết định có chất lượng hơn ở bước ba.

Bước 3, tìm kiếm các phương án giải quyết vấn đề

Tìm tất cả các phương án kể cả các phương án mới nhìn tưởng chừng như không thể

Phân tích lựa chọn các phương án thiết thực

Nhóm các phương án tương tự nhau để dễ đánh giá.

Ở bước này, người ra quyết định phải xác định các phương án của quá trình ra quyết định. Mỗi phương án đều có thể là một quyết định quản trị và phải được xem xét trên tất cả mọi phương diện ảnh hưởng đến vấn đề cần giải quyết bao gồm lợi ích, chi phí, thời gian, khả năng thực thi... của mỗi phương án.

Bước 4, đánh giá các phương án

Khi đánh giá các phương án cần phân tích cả hai góc độ định lượng và định tính. Nhiệm vụ của bước này là:

- Xác định hiệu quả của từng phương án
- Loại các phương án không đáng giá.

Các phương án không đem lại lợi nhuận chắc chắn là các phương án bị loại đầu tiên. Trong số các phương án đem lại lợi nhuận thì phương án đem lại lợi nhuận cao nhất sẽ dễ được chấp nhận nhất. Tuy nhiên, trong vô vàn trường hợp ra quyết định thường xảy ra hiện tượng có thể phương án nào đó đem lại lợi nhuận cao song độ rủi ro cũng lớn; ngược lại, cũng có những phương án tuy lợi nhuận không cao bằng song lại có độ rủi ro thấp. Vấn đề là ở chỗ nhà quản trị ra quyết định cần thận trọng cân nhắc: nên chấp nhận phương án nào? Bước này có vai trò quan trọng trong việc lựa chọn phương án quyết định, do vậy nhà quản trị cần thể hiện bản lĩnh và tính quyết đoán trong việc sẵn sàng chấp nhận hay loại bỏ phương án.

Bước 5, lựa chọn phương án và ra quyết định

- Dựa trên kết quả nghiên phân tích, đánh giá lựa chọn phương án của tập thể, các phương án tốt nhất được xem là phương án quyết định

- Người lãnh đạo trực tiếp ra quyết định và chịu trách nhiệm về quyết định theo phương án đó.

Bước này có tính chất quyết định trong toàn bộ quy trình ra quyết định. Kết thúc bước này, một hoặc một vài quyết định ra đời. Cần lưu ý, quyết định quản trị có thể được lựa chọn trong số các phương án đã xác định. Tuy nhiên, cũng có những trường hợp người ra quyết định không lựa chọn phương án nào trong số các phương án trên. Quyết định quản trị lúc này có thể là quyết định tức thời và được dựa trên các thông tin tức thời. Việc này đòi hỏi nhà quản trị phải hết sức thận trọng và có khả năng nắm bắt thông tin nhanh nhạy, có tính quyết đoán và sẵn sàng chịu trách nhiệm trong quá trình thực hiện các quyết định quản trị.

Mô hình quy trình 6 bước

Bước 1, xác định rõ nhiệm vụ cần ra quyết định.

Bước 2, liệt kê đầy đủ các phương án, các khả năng lựa chọn để ra quyết định.

Bước 3, liệt kê đầy đủ các điều kiện khách quan ảnh hưởng đến việc ra quyết định. Các điều kiện này bao gồm các trạng thái tự nhiên, các kết cục và các biến cố có thể xảy ra.

Bước 4, tính toán thu nhập, chi phí, lợi nhuận... tương ứng với từng cặp phương án và trạng thái tình huống.

Bước 5, lựa chọn một mô hình toán phù hợp để sử dụng

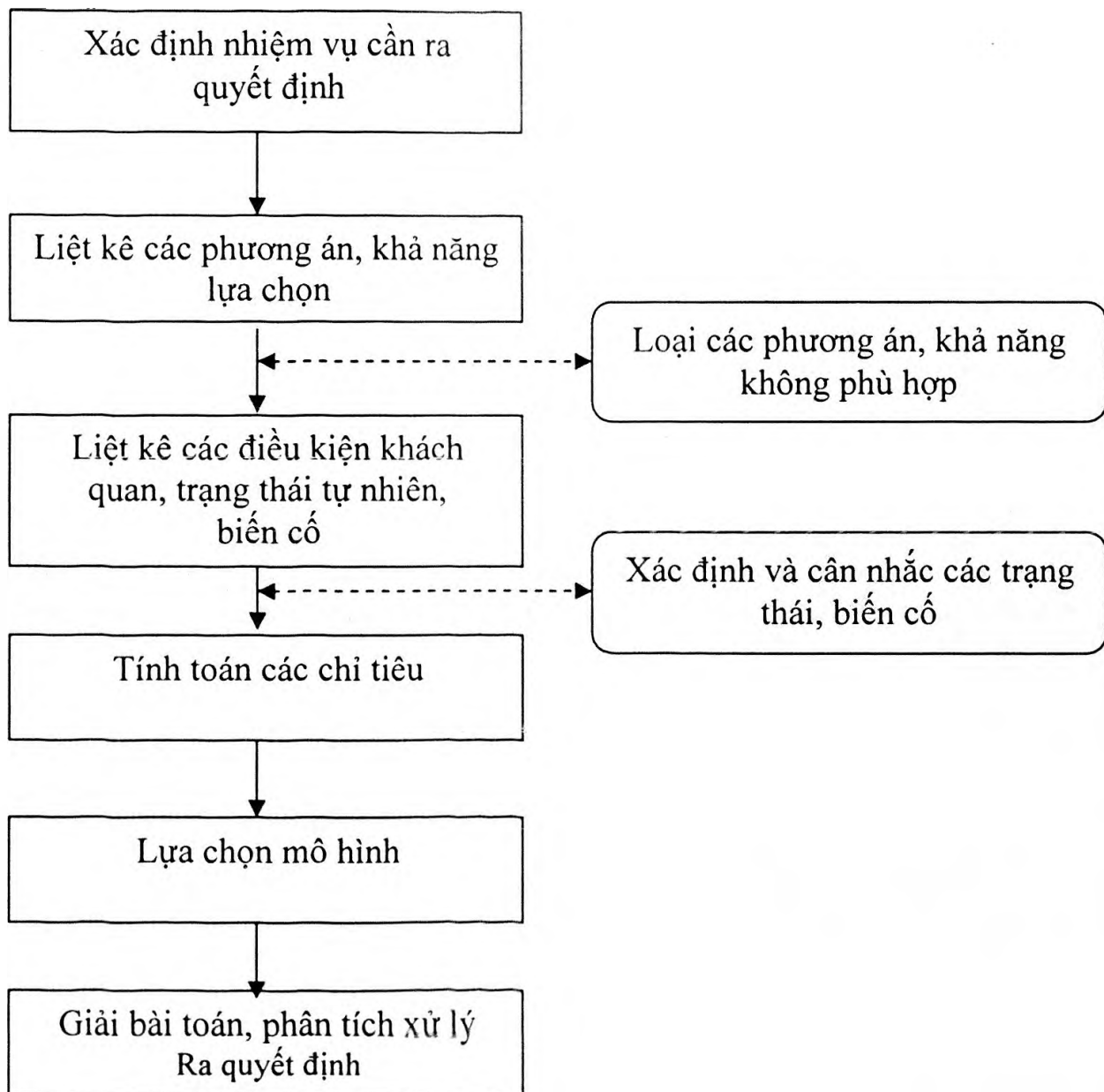
Bước 6, tìm lời giải của mô hình, phân tích và xử lý các lời giải và ra quyết định theo lời giải đó.

Ví dụ về trường hợp của công ty Thompson quyết định mở rộng qui mô:

Bước 1, xác định nhiệm vụ cần ra quyết định

Công ty Thompson có một nhà máy sản xuất cỡ vừa. Hiện nay, do nhu cầu thị trường về sản phẩm của công ty tăng lên, do đó vấn đề cần giải quyết

của công ty Thompson hiện nay là liệu công ty có nên xây dựng thêm một nhà máy để sản xuất và mức độ xây dựng nhà máy thế nào là phù hợp?



Sơ đồ 7.2. Mô hình ra quyết định 6 bước

Bước 2, liệt kê các phương án khả năng

Có 03 phương án được Công ty đưa ra để xem xét là:
Xây dựng nhà máy cỡ lớn

Hộp 7.4. Cựu CEO Apple: 'Muốn thành công phải dám thất bại'

Sinh ra trên đất Mỹ (1939) nhưng tuổi thơ của John Sculley lại gắn liền với Bermuda - hòn đảo nổi tiếng và là thuộc địa của Anh trên biển Đại Tây Dương. “Cuộc sống ở đó đơn giản, không có xe cơ giới và rất ít điện thoại. Mọi người chủ yếu tự cung tự cấp thực phẩm, đánh bắt cá. Gia đình nào cũng nuôi dê để lấy sữa...”, người từng đứng đầu những tập đoàn lớn nhất thế giới bộc bạch.

Tuy nhiên, khi học phổ thông, John Sculley trở lại nước Mỹ (bang Massachusetts). Sau đó, ông nhận được học bổng danh giá của Đại học Brown và bằng MBA (thạc sĩ quản trị kinh doanh) tại Trường kinh doanh Wharton - Đại học Pennsylvania. “May mắn đến với tôi ngay từ thời điểm đó khi một vị giáo sư tại Wharton tình cờ trò chuyện và thích thú với những gì tôi làm tại trường đại học. Và tôi có thể theo học MBA không phải vì giỏi giang hơn người khác mà vì đã ở đó đúng lúc, đúng chỗ”, John Sculley nói.

Một chi tiết mà ít người biết: John Sculley là người đầu tiên có bằng MBA làm việc cho Pepsi. Do “không biết làm gì” với ông, năm 1967, lãnh đạo Pepsi quyết định đưa Sculley tới học việc tại nhà máy tại Pittsburgh. Đây là sự kiện được vị chủ tịch tương lai coi là một vận may khác trong cuộc đời mình.

Trong thời gian làm việc tại nhà máy, Sculley đã phải trải qua nhiều công việc khác nhau như đóng chai, lái xe tải... Chính giai đoạn này đã giúp ông thấu hiểu hầu hết hoạt động sản xuất của Pepsi và là người duy nhất tại nhà máy có khả năng đứng trước ống kính truyền hình, trả lời khi nhà chức trách tiến hành điều tra về khả năng gây ung thư của các hợp chất sử dụng trong sản phẩm dành cho người ăn kiêng.

Sự kiện này mở ra một trang mới trong sự nghiệp của John Sculley khi ở tuổi 30, ông trở thành Phó chủ tịch phụ trách marketing trẻ nhất trong lịch sử Pepsi. Với hiểu biết sâu sắc về tâm lý, thị hiếu khách hàng thông qua những cuộc khảo sát trên diện rộng, John Sculley dần đưa Pepsi trở thành đối thủ ngang tầm và vượt qua cả “đàn anh” Coca-cola trong những năm 70 của thế kỷ trước.

Chiến thuật chủ yếu được bậc thầy marketing này sử dụng tại thời điểm đó là cố tạo ra thói quen, thị hiếu đối với người sử dụng và mang đến cho họ sự tiện lợi thông qua các hình thức đóng chai, bao bì khác nhau. “Là doanh nghiệp tiêu dùng, chúng tôi không bán sản phẩm mà bán sự trải nghiệm”, Sculley từng nói với huyền thoại của Apple - Steve Jobs.

Liên tục khẳng định thành công của mình có đóng góp rất lớn từ may mắn nhưng khi trò chuyện tại Việt Nam, bản thân cựu Chủ tịch Pepsi cũng cho rằng đó chỉ là tiền đề trong quá trình thăng tiến: người thành công cần học cách nhìn nhận vấn đề theo hướng lạc quan, cố gắng tìm ra cái mới. Khi đó, may mắn sẽ đến.

Câu chuyện về việc John Sculley thuyết phục ông trùm bán lẻ Sam Walton đưa các sản phẩm của Pepsi lên các kệ hàng của Walmart là một ví dụ. Tại thời điểm đó, Sam Walton thẳng thừng tuyên bố không muốn các sản phẩm nước giải khát có mặt trong siêu thị của mình bởi việc sử dụng chai thủy tinh rất dễ gây đổ vỡ.

“Đó cũng chính là lúc chúng tôi phải tính chuyện đóng chai bằng chất liệu khác. Sau khi thành công, tôi có đến gặp ông ta, cầm trên tay một chai Pepsi rồi thả mạnh xuống đất. Chai Pepsi không vỡ và Sam đã rất ngạc nhiên. Cuối cùng thì ông ta đồng ý nhập hàng của chúng tôi khi biết Pepsi được đóng vào chai nhựa”, John Sculley thuật lại.

Triết lý kinh doanh “bán sự trải nghiệm” tiếp tục được Sculley phát triển khi cập bến Apple. Cùng với Steve Jobs, dấu ấn trong các sản phẩm của hãng mà Sculley tạo ra vẫn còn đến ngày nay: “Các bạn có thể thấy tất cả các sản phẩm của Apple từ trước đến nay đều được thiết kế tỉ mỉ, bắt mắt, tối giản và trên hết là mang đến sự trải nghiệm hoàn toàn mới đối với người dùng”, cựu CEO của Apple tự hào khoe.

Đề cập tới mối quan hệ với Steve Jobs, John Sculley thanh minh rằng mình không phải là người “đuôi” huyền thoại công nghệ khởi Apple vào giữa những năm 80. Theo Sculley thì sự ra đi của Steve chỉ là hệ quả của những xung đột giữa tư tưởng kinh doanh với tham vọng của một nhà sáng chế. Ngoài ra, ông cũng dành những lời “có cánh” khi nói về người bạn nhiều duyên nợ này: “Steve thực sự là một thiên tài. Không giống tôi, anh ấy có thể nắm bắt được thị hiếu của người dùng, thậm chí tạo ra nó mà không cần bất cứ một cuộc khảo sát nào”, John Sculley chia sẻ.

Giờ đây, khi ngoài tuổi 70, người đàn ông từng dẫn dắt những doanh nghiệp hàng đầu thế giới cho biết ông vẫn thức dậy mỗi ngày với đầy năng lượng và khao khát tìm ra cái mới. “Tôi ước gì có thể trở lại tuổi 17. Nếu được vậy, có thể tôi sẽ trở thành người Việt Nam, sống tại châu Á”, John Sculley hài hước nói.

Giống như nhiều chuyên gia khác, John Sculley dự đoán thế kỷ 21 sẽ dành cho châu Á với hàng loạt cơ hội phát triển: “Việt Nam được hưởng lợi nhiều từ quá trình đó bởi các bạn có dân số trẻ và không ít trong số đó là những thiên tài”, ông nhận xét.

Lời khuyên cuối cùng mà John Sculley dành cho giới trẻ Việt Nam là dám chấp nhận thất bại: “Những quốc gia thành công có được ngày nay là nhờ việc đứng dậy sau những thất bại. Không có cái giá nào được coi là đắt khi bạn vấp ngã. Quan trọng là bạn học được gì, rút ra được gì và chắc chắn rằng sẽ không thất bại thêm một lần nào vì lý do tương tự”, cựu CEO Apple nhấn mạnh.

Nhật Minh, vnexpress, ngày 28/04/2012

Xây dựng nhà máy cỡ nhỏ

Không xây dựng.

Ở bước này, Công ty đã đưa ra cả 3 phương án - xác định tất cả các phương án và không bỏ sót bất kì phương án nào liên quan đến việc xem xét các khả năng của Công ty.

Bước 3, xác định các trạng thái thị trường

Chủ yếu đối với việc sản xuất sản phẩm, Công ty nghiên cứu nhu cầu thị trường với hai trạng thái:

Tốt, tức là nhu cầu thị trường cao và có xu hướng phát triển tốt

Xấu, tức là nhu cầu thị trường thấp và có xu hướng giảm.

Vấn đề là Công ty cần liệt kê đầy đủ các trạng thái tự nhiên vì đa số người lạc quan hay bỏ qua trạng thái xấu và người bi quan hay bỏ qua trạng thái tốt.

Bảng 7.1. Tình huống tại Công ty Thompson

Các phương án	Lợi nhuận thu được từ các phương án	
	Trạng thái thị trường tốt	Trạng thái thị trường xấu
Xây dựng nhà máy cỡ lớn	200	-180
Xây dựng nhà máy cỡ nhỏ	100	-20
Không xây dựng	0	0

Bước 4, tính toán các chỉ số tương ứng với từng cặp phương án và trạng thái thị trường

Trong tình huống này Thompson đã tính được các chỉ số và thiết lập bảng 7.1.

Bước 5 và 6, chọn mô hình và ra quyết định

Bước này ta phải sử dụng các kỹ thuật phân tích định lượng tùy theo “các điều kiện ra quyết định”. Muốn vậy, cần xác định các dạng điều kiện ra quyết định trong các trạng thái chắc chắn hay không chắc chắn (sẽ nghiên cứu cụ thể ở phần phương pháp ra quyết định định lượng).

7.4. Một số phương pháp ra quyết định

7.4.1. Phương pháp định tính

7.4.1.1. Phương pháp độc đoán

Phương pháp độc đoán là phương pháp ra quyết định được áp dụng khi nhà quản trị hoàn toàn tự ra các quyết định mà không có sự tham gia của nhân viên, đồng sự.

Phương pháp này thường được các nhà quản trị theo phong cách tập trung chỉ huy sử dụng. Để ra quyết định theo phương pháp này, nhà quản trị có điều kiện và thường là người có khả năng tập trung quyền lực và có khả năng

năng ra quyết định tốt. Đây cũng thường là nhà quản trị có tài và có tính quyết đoán cao.

Trong một số trường hợp các quyết định quản trị phải được công bố khi thiếu thông tin, hoặc có thể ảnh hưởng đến một bộ phận nhất định, phương pháp này cũng có thể được áp dụng. Hoặc nhà quản trị cứ áp dụng theo các chuẩn mức ra quyết định để thực hiện chức năng và quyền hạn của mình. Trường hợp đó, nhân viên dưới quyền không được khuyến khích tham gia vào quá trình ra quyết định.

Ưu điểm của phương pháp này là tiết kiệm về mặt thời gian và có thể chớp được thời cơ. Tuy nhiên, phương pháp này đòi hỏi người ra quyết định phải có kinh nghiệm và có uy tín đối với nhân viên dưới quyền. Bởi lẽ, phương pháp này dễ dẫn đến tình trạng nhân viên bất mãn, bất tuân theo quyết định và ít có quyết tâm thực hiện quyết định.

7.4.1.2. Phương pháp kết luận cuối cùng

Kết luận cuối cùng là phương pháp ra quyết định khi nhà quản trị cho phép nhân viên dưới quyền thảo luận và đề ra các giải pháp cho vấn đề. Tuy nhiên, việc cho phép nhân viên tham gia quá trình ra quyết định không có nghĩa là nhà quản trị phải tuân thủ mọi ý kiến được đề xuất bởi nhân viên. Sau khi tập hợp các đề xuất của nhân viên, nhà quản trị trực tiếp tổng hợp và ra quyết định.

Phương pháp này được cho là khá dân chủ vì có thể cho phép nhân viên tham gia quá trình ra quyết định. Bản thân nhân viên cũng thấy giá trị và vai trò của họ trong tổ chức, do vậy tạo động lực cho nhân viên trong quá trình thực hiện quyết định. Đôi khi, nhà quản trị rơi vào tình thế “bí” trong quá trình ra quyết định thì việc áp dụng phương pháp này tỏ ra khá hiệu quả. Song phương pháp này cũng có thể tạo ra những hiệu ứng ngược chiều khi có quá nhiều đề xuất từ phía nhân viên, trong đó có nhiều đề xuất trái chiều mà nhà quản trị không tập hợp được, hoặc đề xuất giải pháp không được nhà quản trị chấp nhận sẽ gây tâm lý không tốt cho nhân viên.

7.4.1.3. Phương pháp nhóm

Là phương pháp ra quyết định trong đó bao gồm nhà quản trị và sự tham gia của ít nhất một nhân viên khác mà không cần tham khảo ý kiến của

đa số. Nhà quản trị và nhân viên còn lại tranh luận, đưa ra quyết định một cách thẳng thắn và cởi mở. Sau đó thông báo quyết định đó cho các nhân viên còn lại.

Ưu điểm của phương pháp này là tiết kiệm thời gian, chi phí. Do có ít nhất là hai chủ thể tham gia quá trình ra quyết định nên có thể phát triển được các ý tưởng và xác định được các phương án ra quyết định. Tuy nhiên, do chưa có sự tham gia của nhân viên khác nên trong quá trình thực hiện quyết định, nhân viên chưa thật sự quyết tâm, chưa có động lực tham gia.

7.4.1.4. Phương pháp cổ vấn

Phương pháp cổ vấn đặt nhà quản trị vào vị trí người thăm dò. Nhà quản trị đưa ra quyết định ban đầu mang tính thăm dò. Sau đó đưa ra lấy ý kiến của nhóm. Nhà quản trị tập hợp ý kiến cổ vấn của nhóm sau đó ra quyết định quản trị. Với phương pháp này, nhà quản trị phải hết sức cởi mở và tinh thần cầu thị, cho phép mình hoàn toàn có thể thay đổi khi lắng nghe các lý lẽ của nhân viên đề xuất. Các chi tiết trong quyết định ban đầu của nhà quản trị có thể được cải tiến hoặc ngược lại.

Ưu điểm của phương pháp này là sử dụng được trí tuệ tập thể trong việc ra quyết định, tinh thần thảo luận cởi mở và có thể hình thành nhiều ý tưởng. Phương pháp này sẽ thành công khi nhà quản trị hòa đồng, thân thiện và đặc biệt có tinh thần cầu thị.

7.4.1.5. Phương pháp quyết định đa số

Phương pháp quyết định đa số là phương pháp ra quyết định tập thể, trong đó mỗi thành viên đều có quyền ngang nhau trong quá trình ra quyết định. Đối với mỗi quyết định, mọi thành viên có thể thảo luận, sau đó biểu quyết về việc lựa chọn phương án quyết định. Phương án nào chiếm tỉ lệ đa số là phương án được lựa chọn.

Phương pháp này có thể tiết kiệm thời gian và giải quyết được tình trạng bế tắc khi có các quan điểm xung đột, mâu thuẫn khi nó cho phép kết thúc thảo luận với kết quả rõ ràng. Tuy nhiên, ý kiến quyết định của đa số không phải luôn đạt chất lượng cao nhất khi quá trình ra quyết định với tình huống thiếu số bị cô lập.

7.4.1.6. Phương pháp đồng thuận

Đây là phương pháp ra quyết định đòi hỏi sự nhất trí cao với sự tham gia của toàn thể các thành viên trong quá trình ra quyết định. Mỗi phương án sẽ không là quyết định cho tới khi toàn thể thành viên đồng thuận.

Để thực hiện được phương pháp này đòi hỏi mọi thành viên phải đặt lợi ích của tập thể lên trên hết; có tinh thần cầu thị, sẵn sàng đóng góp và lắng nghe các thành viên khác; đồng thời, mặt bằng về trình độ, văn hóa... phải ở mức tương đồng. Nếu không đạt được các yêu cầu trên thì không thể thực hiện được phương pháp này. Đặc biệt trong các tổ chức thường xảy ra xung đột thì phương pháp này tỏ ra kém hiệu quả.

Ưu điểm của phương pháp này là chất lượng ra quyết định cao, song rất khó đạt được sự đồng thuận của toàn bộ các thành viên. Nhược điểm lớn của phương pháp này là chi phí tốn kém và mất nhiều thời gian để tìm kiếm sự đồng thuận.

7.4.2. Phương pháp định lượng

Để người ra quyết định đạt được một quyết định có chất lượng anh ta cần phải đánh giá các giá trị sử dụng đã được tập hợp trong ma trận quyết định tới lúc anh ta có sự sử dụng có thể nhất. Để làm điều đó anh ta phải chú ý một số nguyên tắc nhất định được gọi là nguyên tắc quyết định. Nguyên tắc quyết định giải thích rõ hành động tương ứng ở một vấn đề quyết định nào đó cũng như nó xây dựng các tính toán cần thiết cho việc đó để có thể giải quyết vấn đề quyết định. Các nguyên tắc quyết định được phân biệt tùy thuộc vào việc hệ thống thông tin được tạo ra như thế nào (chắc chắn, may rủi hay không chắc chắn).

7.4.2.1. Quyết định ở điều kiện chắc chắn

Tính chắc chắn (P) của tình thế có thể là 1 hoặc 0. Với tính chắc chắn là 1 hay 100% và với nó có các tình thế chắc chắn, có thể so sánh các hành động có thể trong điều kiện đó với nhau. Điều này xảy ra xuất phát từ ma trận quyết định nếu chỉ đeo đuổi một mục tiêu dẫn đến sự lựa chọn một giá trị cột tối ưu. Chẳng hạn:

Nếu các điều kiện môi trường chắc chắn (Z_1) thì các giá trị từ các

phương án được so sánh với nhau, trong trường hợp mục tiêu tối đa thì phương án A_2 được lựa chọn vì giá trị sử dụng của nó là 30 (lớn nhất).

Nếu người ra quyết định chỉ đeo đuổi một mục tiêu - chẳng hạn tối thiểu chi phí hoặc tối đa lợi nhuận - thì vấn đề quyết định ở sự chờ đợi chắc chắn được giải quyết rất đơn giản bằng cách mô tả. Nếu anh ta đeo đuổi nhiều mục tiêu, anh ta hình thành giá trị sử dụng riêng cho mỗi mục tiêu thì trong trường hợp mâu thuẫn mục tiêu anh ta phải hoặc từ bỏ hành động dẫn đến việc thực hiện mục tiêu tồi hơn các phản ứng khác hoặc anh ta phải đánh giá các mục tiêu; trong trường hợp này anh ta phải hoặc xếp thứ tự các mục tiêu theo tầm quan trọng của chúng hoặc đánh giá sức nặng từng mục tiêu⁴⁴.

7.4.2.2. Quyết định ở trường hợp may rủi

Trong trường hợp hệ thống thông tin thiếu nhờ sử dụng các nguyên tắc quyết định (quyết định trong trường hợp may rủi và không chắc chắn) mà độ chín muồi của thông tin có thể không tăng nữa. Ngược lại, những hậu quả có thể được chỉ ra cho người ra quyết định khi sử dụng các nguyên tắc quyết định khác nhau. Quyết định có giá trị cuối cùng không phải được rút ra mà chỉ là chuẩn bị.

Bảng 7.2. Xác suất xảy ra với các phương án hành động

<i>Không gian tình thế</i> <i>Không gian phản ứng</i>	$Z_1 (P=0)$	$Z_2 (P=1)$
A_1	12	25
A_2	30	04
A_3	18	20

Khi quyết định trong trường hợp may rủi (được đánh dấu nhờ độ chắc chắn đã biết rõ đối với các điều kiện môi trường xác định) người ta phải xuất phát trước hết từ nguyên tắc giá trị chờ đợi (Bayes-Prinzip). Nguyên tắc này đòi hỏi khả năng hành động được lựa chọn chứng minh giá trị chờ đợi lớn nhất về toán học mức độ đạt được mục tiêu. Ở đây giá trị chờ đợi có tính toán

⁴⁴ Hansmann, K.-W.: Cơ sở của quyết định học quản trị kinh doanh, Tư tưởng chỉ đạo nghiên cứu cơ bản môn quản trị kinh doanh, xuất bản lần 4, Gernsbach 1988, tr.26 và 123

học được hiểu là tổng số được tạo thành về mọi hoàn cảnh môi trường của mức đạt mục tiêu được đo với tính chắc chắn đã gặp. Mức độ đạt được mục tiêu được định nghĩa ở đây về nguyên tắc với đại lượng lợi nhuận chờ đợi.

Dựa vào ma trận quyết định dưới đây việc sử dụng nguyên tắc này phải được chỉ ra:

Phương án hành động A_1 chứng minh có giá trị chờ đợi lớn nhất; nó cần phải được lựa chọn như là kết quả khi sử dụng nguyên tắc chờ đợi.

Việc phê phán vì thế cũng được thực hiện đối với nguyên tắc này vì nó dẫn đến kết luận chỉ khi các quyết định cùng loại đầy đủ và thường xuyên dẫn tới các kết quả có tính logic rõ ràng, đây là trường hợp không bình thường của vấn đề quản trị kinh doanh. Hạn chế khác ở chỗ: sự mô tả luôn đặt đồng thời với rủi ro và vì thế không đề cập đến việc tránh rủi ro, cũng không đề cập đến những chuẩn bị cần thiết khi rủi ro.

Bảng 7.3. Các giá trị chờ đợi của các phương án hành động

<i>Không gian tình thế</i> <i>Không gian hành động</i>	Z_1	Z_2	Z_3	<i>Giá trị chờ đợi</i> $J = \sum n_{ij} \times P_j$
<i>Tính chắc chắn (P)</i>	<i>0,1</i>	<i>0,6</i>	<i>0,3</i>	
A_1	10	30	25	$10.0,1+30.0,6+25.0,3 = 26,5$
A_2	35	5	30	$35.0,1+5.0,6+30.0,3 = 15,5$
A_3	40	20	10	$40.0,1+20.0,6+10.0,3 = 19,0$

7.4.2.3. Quyết định trong trường hợp không chắc chắn

Các quyết định mang đặc trưng sự chờ đợi không chắc chắn khi người ra quyết định sắp xếp các điều kiện môi trường khác nhau một cách không rõ ràng. Các phương án hành động đưa ra trong điều kiện hệ thống thông tin thiếu được đánh giá phù hợp với giá trị sử dụng và được thực hiện trong một ma trận quyết định. Quyết định cho một phương án nhất định sẽ rất đơn giản nếu một phản ứng hơn hẳn các phản ứng khác, nghĩa là nếu nó chứng minh được trong một tình thế môi trường tối thiểu một giá trị sử dụng cao hơn và trong các tình thế còn lại giá trị sử dụng không thấp hơn các phản ứng khác. Nếu một phản ứng không hơn hẳn các phản ứng còn lại thì có thể nhờ giá trị

sử dụng các cân nhắc tính trội tối thiểu đối với các phản ứng đưa ra cân nhắc và từ đó tách khỏi ma trận quyết định những phản ứng trội hơn hẳn các phản ứng khác.

Vì trường hợp một phản ứng trội hơn các phản ứng khác được trình bày tách biệt về nguyên tắc tồn tại vấn đề quyết định khi sử dụng các cân nhắc tính trội mà để giải quyết vấn đề này có rất nhiều cách trình bày dưới hình thức nguyên tắc quyết định được thực hiện trong cuốn sách này mà mỗi cách được xây dựng trên cơ sở sẵn sàng đón nhận rủi ro của người ra quyết định.

Thứ nhất, nguyên tắc tối thiểu của tối đa (nguyên tắc Wald)

Thông thường người ta gọi nguyên tắc này là nguyên tắc tối đa của tối thiểu vì nó được Wald (người sáng lập ra nó) sử dụng từ lâu ở hàm lỗ vốn⁴⁵. Nhờ nó mà các phương án hành động hợp lý nhất được xác định với tư cách lớn nhất của các giá trị nhỏ nhất dòng, nghĩa là với tư cách giá trị tốt nhất đối với người ra quyết định trong trường hợp các điều kiện môi trường bất lợi nhất.

Nếu người ra quyết định chọn phương án hành động (A_2) thì anh ta đã loại bỏ giá trị sử dụng giảm ở giá trị 14. Vì sự đánh giá các phản ứng chỉ hướng tới các kết quả xấu nhất có thể xảy ra nên đưa ra đây tiêu thức ít khả quan là tiêu thức có thể sử dụng tốt đối với lý thuyết trò chơi song không tốt đối với trường hợp đưa ra môi trường đồng nhất.

Bảng 7.4. Giá trị nhỏ nhất và giá trị lớn nhất của các phương án hành động

<i>Không gian tình thế Không gian phản ứng dòng</i>	Z_1	Z_2	Z_3	<i>Giá trị nhỏ nhất dòng</i>	<i>Giá trị lớn nhất dòng</i>
A_1	18	35	5	5	35
A_2	20	14	25	14	25
A_3	12	15	30	12	30
Giá trị lớn nhất cột	20	35	30		

⁴⁵ Buhlmann,H.; Loeffel,H. và Nievergelt,E: Lý thuyết trò chơi và quyết định, Berlin-Heidelberg-New York 1975, tr.132

Thứ hai, nguyên tắc tối đa của tối đa

Khi sử dụng nguyên tắc đối lập với nguyên tắc tối đa của tối thiểu thì giá trị lớn nhất của các giá trị lớn nhất của dòng, nghĩa là giá trị tốt nhất đối với người ra quyết định trong các điều kiện môi trường thuận lợi nhất, được sử dụng để xác định các phương án hành động sẽ sử dụng. Sự lựa chọn phương án hành động (A_1) cho phép người ra quyết định trong trường hợp chờ đợi xu thế có lợi giá trị sử dụng là 35; ở đây chủ nghĩa lạc quan biểu hiện như một trường hợp ngoại lệ ở quyết định kinh doanh thực tế hầu như không được chú ý, nó thích hợp với thái độ những người tham gia trò chơi may mắn.

Thứ ba, nguyên tắc Hurwicz (nguyên tắc hy vọng ít khả quan)

Nguyên tắc này kết hợp cả hai nguyên tắc trên. Ở đây một thông số hy vọng được đưa ra, thông số này phản ánh ngược trở lại nhận thức may rủi của người ra quyết định vì các số tối đa của các dòng được nhân với xác suất (giữa 0 và 1) và các số tối thiểu của các dòng được nhân với 1 -. Thông số hy vọng càng lớn thì càng có độ hy vọng cao; nếu giá trị bằng 1 sẽ sử dụng nguyên tắc tối đa của tối đa, nếu giá trị bằng 0 sẽ sử dụng nguyên tắc tối thiểu của tối đa.

Bảng 7.5. Giá trị nhỏ nhất và giá trị lớn nhất của các phương án hành động có tính đến xác suất xảy ra

<i>Giá trị cực của dòng Không gian phản ứng</i>	<i>Tối đa của dòng</i>	<i>Tối thiểu của dòng</i>	<i>Tổng số</i>
A_1	$35.0,3 = 10,5$	$5.0,7 = 3,5$	$10,5+3,5 = 14$
A_2	$25.0,3 = 7,5$	$14.0,7 = 9,8$	$7,5+9,8 = 17,3$
A_3	$30.0,3 = 9$	$12.0,7 = 8,4$	$9+8,4 = 17,4$

Trước hết các giá trị tối thiểu và tối đa của các dòng được xác định. Sau đó nhân các giá trị tối đa của dòng và các giá trị tối thiểu của dòng với (1-). Ví dụ dưới đây đã xuất phát từ vị trí ít hy vọng với xác suất = 0,3. Tổng các giá trị dòng được tối đa hóa.

Ở sự trộn lẫn giữa sự hy vọng và ít hy vọng phương án hành động (A_3) biểu hiện có lợi nhất. Hạn chế của nguyên tắc này nằm ở việc xác định thông số hy vọng.

Thứ tư, nguyên tắc Savage-Niehans (nguyên tắc thời hạn ngắn nhất)

Ở nguyên tắc này người ra quyết định phải xác định không trực tiếp các giá trị sử dụng tuyệt đối mà là tối thiểu hóa hạn chế có thể nhất nhờ sự đánh giá thiếu sót của hoàn cảnh môi trường. Hạn chế này (sự kéo dài, sự giảm khả năng) được biểu hiện thông qua chênh lệch giữa giá trị sử dụng chờ đợi và giá trị sử dụng tối đa.

Bảng 7.6. Độ mạo hiểm lớn nhất của các phương án hành động

<i>Không gian tình thế Không gian phản ứng</i>	Z_1	Z_2	Z_3	<i>Độ mạo hiểm lớn nhất</i>
A_1	2	0	25	25
A_2	0	21	5	21
A_3	8	20	0	20

Trước hết là xác định các giá trị tối đa cột, nghĩa là các giá trị lợi thế có thể đạt được ở hoàn cảnh môi trường xác định khi có sự tham gia của phương án hành động tốt nhất. Sau đó xác định cho mỗi giá trị lợi thế ma trận quyết định của bất lợi lớn nhất có thể nhờ hình thành hiệu số giữa giá trị lớn nhất của cột với giá trị lợi thế. Từ các giá trị này giá trị tối đa cho mỗi phương án hành động (giá trị mạo hiểm lớn nhất) được xác định nhờ sự tối đa hóa các dòng, từ đó lựa chọn giá trị tối thiểu, nghĩa là phản ứng có độ rủi ro nhỏ nhất của các mức độ lớn nhất.

Sử dụng nguyên tắc này cũng giống như nguyên tắc tối thiểu của tối đa và nguyên tắc ít hy vọng có phương án hành động (A_3) là tốt nhất vì ở trường hợp này đánh giá thiếu sót của thực tế môi trường có giá trị 20 là nhỏ nhất của các hạn chế lớn nhất có thể.

Thứ năm, nguyên tắc Laplace (nguyên tắc cơ sở không đầy đủ)

Vì không có sự chắc chắn nào về các điều kiện môi trường biểu hiện khi ra quyết định nên theo nguyên tắc này cũng không có cơ sở đầy đủ cho giả thuyết về các độ chắc chắn khác nhau của tình thế môi trường. Cách tiếp

cận này cũng có thể so sánh với việc xây dựng các giá trị chờ đợi ở trường hợp rủi ro. Mọi tình thế môi trường được phân bậc với tư cách có độ chắc chắn giống nhau.

Khi áp dụng nguyên tắc Laplace trình bày trường hợp ngoại lệ đối lập với tính không chắc chắn P phương án hành động (A_2) chứng minh được giá trị lợi thế tối đa. Điểm phê phán chủ yếu đối với nguyên tắc này là việc áp dụng nguyên tắc không thể chứng minh từ cơ sở hạn chế.

Có thể tóm tắt như sau: ở ví dụ trên phương án hành động (A_1) được lặp lại 1 lần và phương án hành động (A_2) và (A_3) được lặp lại 2 lần với tư cách phương án hành động có lợi nhất.

7.4.2.4. Quyết định trong trường hợp nhận biết được hành động (lý thuyết trò chơi)

Trong lý thuyết trò chơi các cách thức hành động hợp lý ở hoàn cảnh mâu thuẫn cũng như sự cân bằng của các kế hoạch cũng như phương sách của những người tham gia được mô tả. Các tình huống trò chơi tương tự được đặc trưng bởi sự so sánh nhiều phương án hành động của một hay nhiều đối thủ với nhiều phương án hành động đã đưa ra. Mục tiêu của lý thuyết trò chơi là “xác định phương sách tốt nhất của người chơi trong mọi hoàn cảnh mà ở đó kết quả không chỉ phụ thuộc vào hành động của họ mà còn phụ thuộc vào hành động của những người cùng chơi khác, lợi ích của họ thường đối lập và đôi khi cũng phù hợp nhau”⁴⁶.

Ý nghĩa kinh tế đòi hỏi lý thuyết trò chơi chẳng hạn nếu người ra quyết định phải sử dụng nó để tính toán ở các biện pháp chính sách giá cả xác định mà sự cạnh tranh của nó phản ứng theo cách thức nhất định. Các quyết định của nó chịu ảnh hưởng của hoàn cảnh cạnh tranh. Trong một mô hình quyết định cần phải tìm kiếm để có được chiến lược tối ưu đối với người ra quyết định; khi sử dụng nó người ra quyết định phải bảo đảm một kết quả xác định, nghĩa là về nguyên tắc phải bảo đảm lợi nhuận tối đa.

⁴⁶ Morgenstern, O: Lý thuyết trò chơi, Từ điển khoa học xã hội, tập 9, Stuttgart-Tubingen-Goettingen 1956, tr.707

Bảng 7.7. Giá trị tối thiểu dòng của các phương án hành động

<i>Không gian phản ứng của đối thủ</i> <i>Không gian phản ứng</i>	S_1	S_2	S_3	<i>Giá trị tối thiểu</i> <i>của dòng</i>
A_1	10	15	7	7
A_2	20	5	8	5
A_3	14	12	10	10
Giá trị lớn nhất của cột	20	15	10	

Trên cơ sở trường hợp đơn giản nhất của lý thuyết trò chơi với 2 người tham gia - người ra quyết định chỉ có 1 đối thủ - một cách giải quyết có thể được đưa ra trong khuôn khổ lý thuyết trò chơi. Điều này còn xuất phát từ chỗ người chơi và đối thủ của họ đều có mục tiêu tối đa hóa lợi thế của mình, cả hai người đều có đầy đủ thông tin về khả năng hành động của họ và đối thủ của họ cũng như lợi thế của mỗi phương án hành động nhưng họ không biết được đối thủ của họ có những phản ứng nào. Vì mỗi người trong họ đều phải tính toán người kia áp dụng phương án hành động không thuận lợi nhất cho mình nên nguyên tắc tối thiểu của tối đa ít hy vọng - tối đa của các tối thiểu dòng - là tiêu thức quyết định hợp lý trong hoàn cảnh chơi.

Các phương án hành động của người ra quyết định đối với đối thủ được biểu hiện như là các tình thế của môi trường và người ra quyết định trong khi tìm cách lựa chọn hành động đem lại ít thuận lợi nhất cho đối thủ của mình hình thành giá trị tối thiểu từ các giá trị cột tối đa. Người ra quyết định lựa chọn phản ứng mà với phản ứng này kết quả tối thiểu là kết quả lớn nhất có thể, đối thủ tìm kiếm dừng lại ở tổn thất lớn nhất là nhỏ nhất có thể. Ở ví dụ dưới đây ai là dãy phương án hành động có thể lựa chọn của người ra quyết định, S_j là dãy phản ứng của đối thủ.

Bảng 7.8. Giá trị tối thiểu dòng của các phương án hành động

Không gian phản ứng của đối thủ Không gian phản ứng	S_1	S_2	S_3	Giá trị tối thiểu của dòng
A_1	10	15	7	7
A_2	20	5	8	5
A_3	10	12	16	10
Giá trị tối đa cột	20	15	16	

Ở ví dụ này giá trị tối đa của các giá trị tối thiểu của dòng của người ra quyết định và giá trị tối thiểu của các giá trị tối đa của cột của đối thủ phù hợp với nhau. Mỗi người chơi đã lựa chọn chính xác phản ứng A_3 cũng như S_3 như các phản ứng tối ưu mà với chúng mỗi đối thủ đều đã tính đúng sự lựa chọn của mình. Trong trường hợp này người ta gọi là trò chơi với điểm chắc chắn.

Nếu sự chờ đợi ở cả 2 người chơi đều không đầy đủ sẽ có trò chơi không có điểm chắc chắn mà nó đặc trưng bởi giá trị tối đa của tối thiểu dòng của người ra quyết định lại nhỏ hơn giá trị tối thiểu của các giá trị tối đa cột của đối thủ. Chẳng hạn như ví dụ ở bảng 7.8.

Người ra quyết định tính toán đối thủ của mình lựa chọn phương án S_1 còn đối thủ tính người ra quyết định sẽ chọn phương án A_1 . Trên thực tế thì đối thủ đã chọn phương án S_2 và người ra quyết định chọn phương án A_3 . Ở trò chơi không có điểm chắc chắn việc lựa chọn chiến lược tối ưu sẽ khó khăn hơn rất nhiều so với trò chơi có điểm chắc chắn vì thế một chiến lược hỗn hợp sẽ có giá trị tư vấn.

Bảng 7.9. Các tính toán quyết định với 3 phương án x_1 - x_3

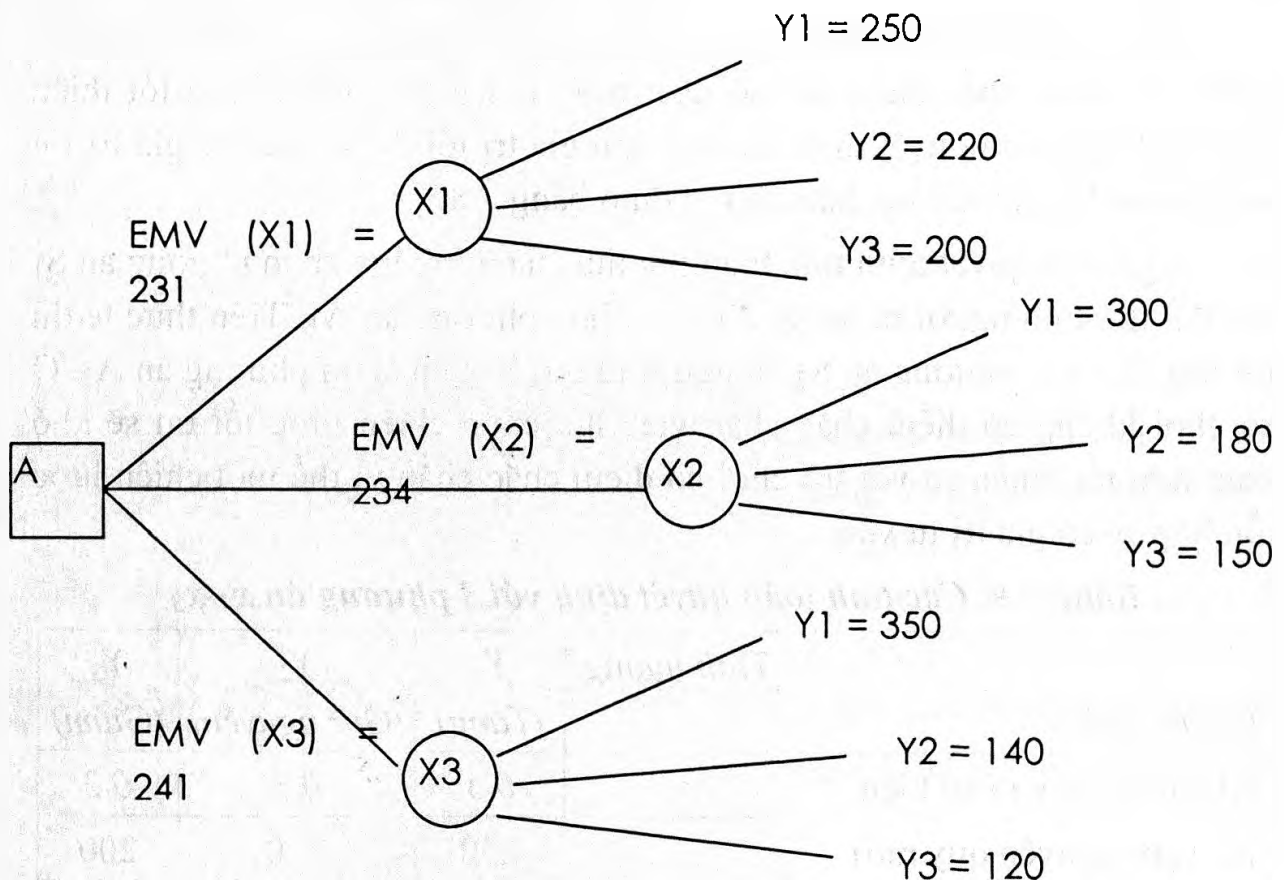
Tình huống	Y_1	Y_2	Y_3
Quyết định	(Tăng)	(Giữ nguyên)	(Giảm)
Khả năng xảy ra sự kiện	0,5	0,3	0,2
X1 (giữ nguyên quy mô)	250	220	200
X2 (Mở rộng quy mô lên 3000 sản phẩm)	300	180	150
X3 (Mở rộng quy mô lên 5000 sản phẩm)	350	140	120

7.4.2.5. Phương pháp sơ đồ cây

Thứ nhất, ra quyết định giản đơn có khả năng xảy ra sự kiện

Một sơ đồ cây ra quyết định là một biểu đồ kế hoạch, thể hiện các phương án và sự phụ thuộc của các phương án ở nhiều giai đoạn, tiến trình quyết định theo chuỗi, giống như cây được cấu trúc từ trái sang phải, dùng ô vuông biểu thị các điểm có thể kiểm soát và các ô tròn cho các điểm sự kiện không thể kiểm soát được. Mỗi nhánh dẫn đến một kết quả trình bày các số hạng giá trị ở bên phải.

Sơ đồ cây ra quyết định phân tích từ trái sang phải bằng cách nhân các số hạng trong bảng kết quả, với các xác suất tương ứng của chúng (được gán cho mỗi biến cố khả thi). Giá trị kì vọng cao nhất sẽ xác định hướng hành động phù hợp nhất và được nhập vào điểm quyết định ban đầu. Sau đó nó trở thành giá trị kì vọng để tính giá trị kì vọng theo thức bậc cao hơn kế tiếp, khi phân tích trên cây quyết định.



Sơ đồ 7.3. Sơ đồ cây trong việc ra quyết định ở ví dụ 1

Trình tự sử dụng sơ đồ cây bao gồm các bước:

- Liệt kê các phương án (quyết định) và các tình huống (biến cố)
- Thiết lập cây quyết định
- Tính các thông số theo từng tình huống và thể hiện lên cây quyết định
- Tính các giá trị thu được cho mỗi tình huống và thể hiện lên cây quyết định
- Lần lượt tính kì vọng thu nhập cho mỗi nút biến cố, lựa chọn giá trị lớn nhất cho các nút quyết định từ phải sang trái.

Ví dụ 1, quyết định của doanh nghiệp khi có thể

Do nhu cầu thị trường tăng lên, doanh nghiệp có 03 phương án:

- Giữ nguyên quy mô
- Mở rộng quy mô lên 3000 sản phẩm/tháng
- Mở rộng quy mô lên 5000 sản phẩm/ tháng.

Mức lợi nhuận tăng thêm trong năm (đơn vị: triệu đồng) phụ thuộc vào cầu của thị trường. Qua nghiên cứu, doanh nghiệp tính dự báo được các thông số như bảng 7.9.

Gọi EMV là kì vọng lợi nhuận sẽ có:

$$EMV (X1) = 250 \times 0,5 + 220 \times 0,3 + 200 \times 0,2 = 231 \text{ triệu đồng}$$

$$EMV (X2) = 300 \times 0,5 + 180 \times 0,3 + 150 \times 0,2 = 234 \text{ triệu đồng}$$

$$EMV (X3) = 350 \times 0,5 + 140 \times 0,3 + 120 \times 0,2 = 241 \text{ triệu đồng.}$$

Kết luận: Phương án 3 đạt giá trị lớn nhất, quyết định được lựa chọn là mở rộng quy mô sản xuất lên 5000 sản phẩm/ tháng.

Thứ hai, ra quyết định phức hợp với nhiều khả năng xảy ra sự kiện

Ví dụ 2, Công ty General Products (GPC) sản xuất giấy dán tường. Có hai loại sản phẩm: bình thường và tốt.

Giá bán một cuộn giấy bình thường ở mức 5 - 6 USD, một cuộn giấy tốt có thể ở mức 8 - 9 USD. Có nhiều đối thủ cạnh tranh. Những đối thủ này quyết định giá bán của họ sau GPC. Lợi nhuận hàng năm của GPC phụ thuộc vào việc GPC lựa chọn sản xuất loại sản phẩm bình thường hay tốt và việc định giá bán GPC cũng như của các đối thủ cạnh tranh. Bộ phận

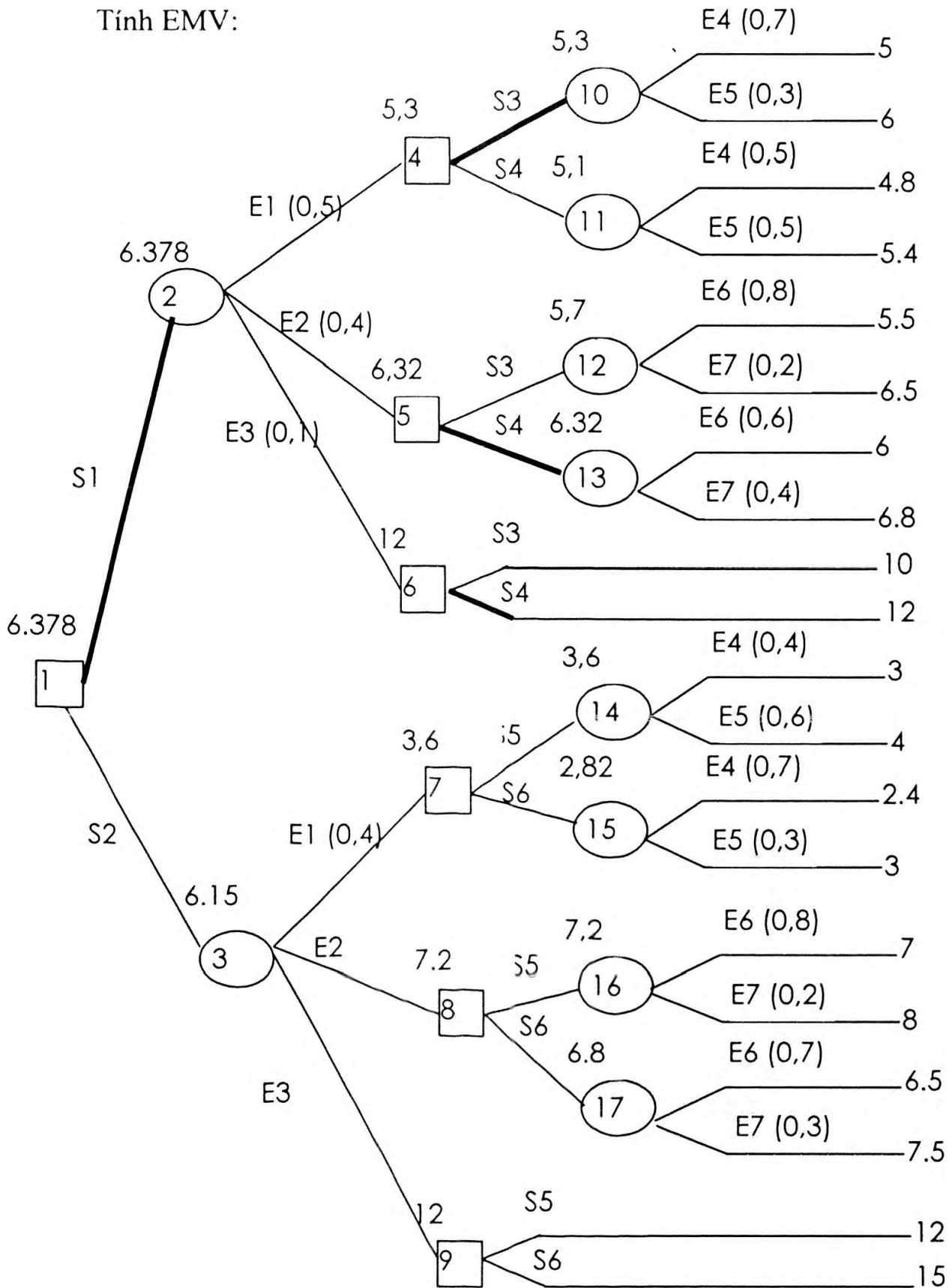
Marketing của GPC đã lập được bảng lợi nhuận của mình tương ứng với từng cặp chiến lược và biến cố như ở bảng 7.10.

Bảng 7.10. Các biến cố xảy ra ở ví dụ 2

Các chiến lược của GPC		Việc định giá của các đối thủ (biến cố)				E_3 không có đối thủ cạnh tranh
		E_1 Sản phẩm bình thường		E_2 Sản phẩm tốt		
		E_4 5 USD	E_5 6 USD	E_6 8 USD	E_7 9 USD	
S ₁ - SX SP bình thường	S ₃ = 5 USD	P ₁ = 5	P ₂ = 6	P ₅ = 5,5	P ₆ = 6,5	P ₉ =10
	S ₄ = 6 USD	P ₃ = 4,8	P ₄ = 5,4	P ₇ = 6	P ₈ = 6,8	P ₁₀ = 12
S ₂ SX SP tốt	S ₅ = 8 USD	P ₁₁ = 3	P ₁₂ = 4	P ₁₅ = 7	P ₁₆ = 8	P ₁₉ = 12
	S ₆ = 9 USD	P ₁₃ = 2,4	P ₁₄ = 3	P ₁₇ = 6,5	P ₁₈ = 7,5	P ₂₀ = 15

Hỏi GPC nên chọn chiến lược của mình như thế nào? Xác suất của các biến cố cho như trên cây quyết định (P là kí hiệu lợi nhuận).

Tính EMV:



Sơ đồ 7.4. Sơ đồ cây trong việc ra quyết định ở ví dụ 2

$$EMV_{10} = 5 \times 0,7 + 6 \times 0,3 = 5,3 \text{ ngàn đồng}$$

$$EMV_{11} = 4,8 \times 0,5 + 5,4 \times 0,5 = 5,1$$

$$EMV_4 = \max(5,3; 5,1) = 5,3$$

$$EMV_{12} = 5,5 \times 0,8 + 6,5 \times 0,2 = 5,7.$$

$$EMV_{13} = 6 \times 0,6 + 6,8 \times 0,4 = 6,32$$

$$EMV_5 = \max(5,7; 6,32) = 6,32$$

$$EMV_6 = \max(10; 12) = 12$$

$$EMV_2 = 5,3 \times 0,5 + 6,32 \times 0,4 + 12 \times 0,1 = 6,378$$

$$EMV_{14} = 3 \times 0,4 + 4 \times 0,6 = 3,6$$

$$EMV_{15} = 2,4 \times 0,3 + 3 \times 0,7 = 2,82$$

$$EMV_7 = \max(3,6; 2,82) = 3,6$$

$$EMV_{16} = 7 \times 0,8 + 8 \times 0,2 = 7,2$$

$$EMV_{17} = 6,5 \times 0,7 + 7,5 \times 0,3 = 6,8$$

$$EMV_8 = \max(7,2; 6,8) = 7,2$$

$$EMV_9 = \max(12; 15) = 15$$

$$EMV_3 = 3,6 \times 0,4 + 7,2 \times 0,55 + 15 \times 0,55 = 6,15$$

$$EMV_1 = \max(6,378; 6,15) = 6,378$$

Kết quả: GPC nên chọn chiến lược S_1 sản xuất sản phẩm bình thường.

Lúc này:

- Nếu đối thủ chọn E_1 (sản xuất sản phẩm bình thường) thì GPC nên chọn chiến lược S_3 (bán với giá 5 USD)

- Nếu đối thủ chọn E_2 (sản xuất sản phẩm đặc biệt) thì GPC nên chọn chiến lược S_4 (bán với giá 6 USD)

- Nếu không có đối thủ cạnh tranh thì GPC nên chọn chiến lược S_4 (bán với giá 6 USD).

Thực hiện như vậy thì lợi nhuận kì vọng sẽ đạt được là 6378 USD. Các chiến lược mà GPC nên chọn đã được thể hiện trên cây quyết định bằng đường kép.

Thứ ba, ra quyết định khi có điều tra, khảo sát thông tin

Bài toán cây quyết định sẽ có thêm các khả năng mới:

- Được điều tra, khảo sát thông tin
- Không được điều tra, khảo sát thông tin

Quyết định nào có lợi hơn sẽ được lựa chọn

Ví dụ 3: Một ngân hàng có thể cho các công ty vay vốn. Mỗi khoản cho vay là 150.000 USD với lãi suất 10%/năm. Nếu không cho vay thì ngân hàng sẽ dùng số tiền này mua công trái với lãi suất 5%/năm.

Bảng 7.11. Các kết quả tính toán cho ví dụ 3

	E_1 - trả được	E_2 - phá sản	Cộng
T_1	200	3	203
T_2	80	17	97
Cộng	280	20	300

Nếu ngân hàng không điều tra gì về các công ty xin vay tiền thì theo kinh nghiệm xác suất để một công ty trả được đúng hạn là 0,96. Trong trường hợp ngược lại (xác suất bằng 0,04) công ty vay tiền bị phá sản và ngân hàng xem như bị mất số tiền 150.000USD này.

Nếu ngân hàng có điều kiện tiến hành điều tra khảo sát thông tin về các công ty xin vay tiền thì việc điều tra sẽ được tiến hành theo hai hướng:

T_1 - nên cho vay

T_2 - không cho vay.

Chi phí cho điều tra là 400USD. Qua số liệu điều tra 300 thương vụ có được số liệu như trong bảng 7.11.

Với ví dụ này có thể tiến hành vẽ cây quyết định:

Gọi S_1 - Quyết định có điều tra trước khi cho vay

S_2 - Quyết định không điều tra trước khi cho vay

S_3 - Quyết định cho vay

S_4 - Quyết định không cho vay

T_1, T_2, E_1, E_2 là các biến cố.

Căn cứ vào các khả năng hành động có thể tính toán:

$$P(T_1) = \frac{T_1}{T} = \frac{203}{300} ; \quad P(T_2) = \frac{97}{300}$$

Lúc đó:

$$P(E_1/T_1) = \frac{200}{300}; \frac{203}{300} = \frac{200}{203}$$

Tương tự ta có:

$$P(E_2/T_1) = \frac{3}{203}$$

$$P(E_1/T_2) = \frac{80}{97}$$

$$P(E_2/T_2) = \frac{17}{97}$$

Tính EMV:

Tính EMV:

$$EMV_6 = \left[\frac{15 \times 200}{203} \right] - \left[\frac{150 \times 3}{204} \right] = 12,561 \quad (\text{ngàn})$$

$$EMV_3 = \max \{12,561; 7,5\} = 12,561$$

$$EMV_7 = \left[\frac{15 \times 8}{97} \right] - \left[\frac{150 \times 17}{97} \right] = -13,917$$

$$EMV_4 = \max \{-13,917; 7,5\} = 7,5$$

$$EMV_8 = (15 \times 0,96) - (150 \times 0,04) = 8,4$$

$$EMV_5 = \max \{8,4; 7,5\} = 8,4$$

$$EMV_2 = 12, \frac{561 \times 203}{300} + 7,5 \times \frac{97}{300} = 10,924$$

Trừ đi số tiền điều tra, còn lại:

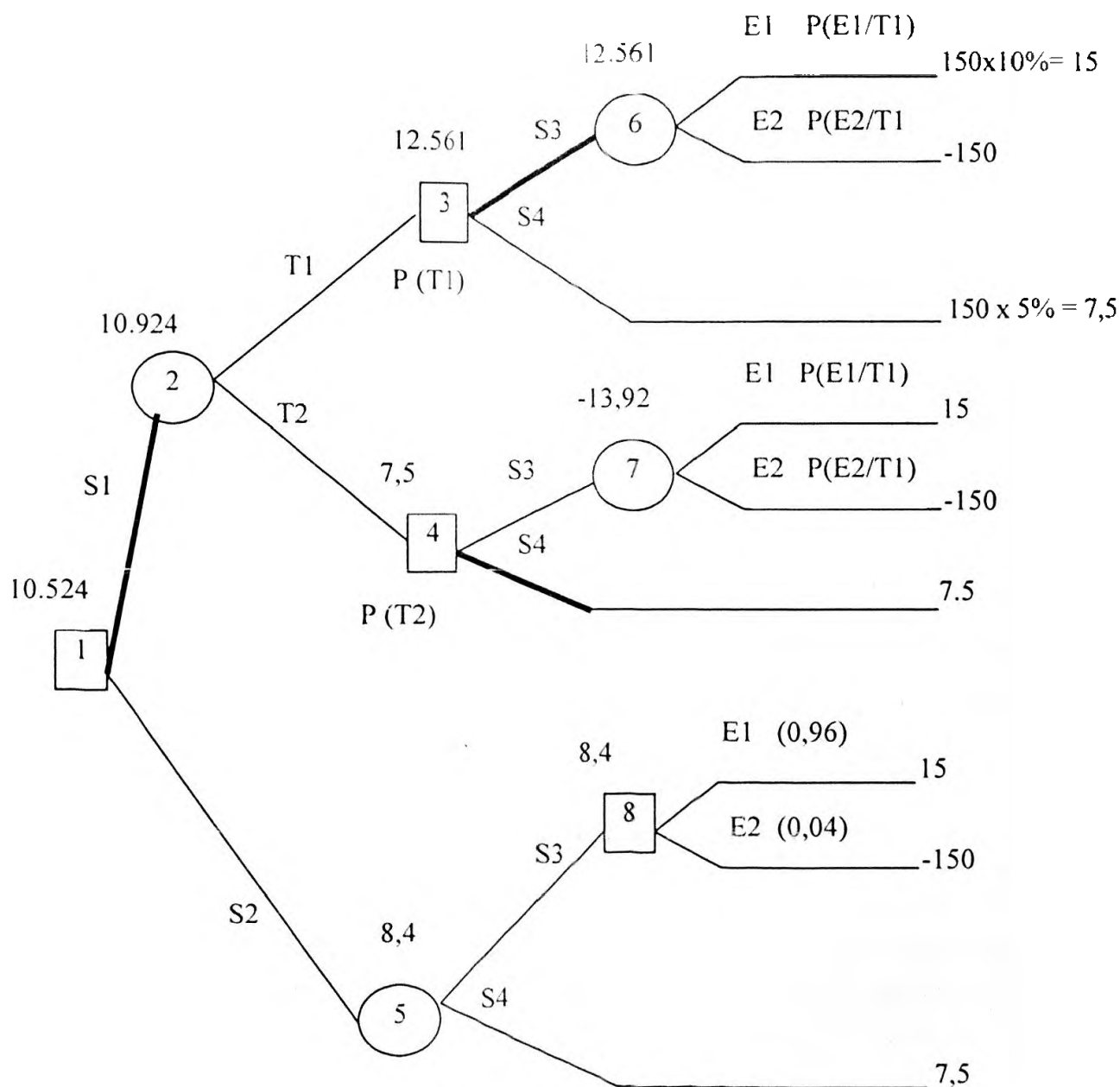
$$10,924 - 0,4 = 10,524$$

$$EMV_1 = \max \{10,524; 8,4\} = 10,524 \text{ USD.}$$

Kết quả ngân hàng nên chọn quyết định S_1 , có điều tra thông tin trước khi cho vay nếu:

Theo hướng điều tra T_1 thì nên quyết định cho vay

Theo hướng điều tra T_2 thì nên quyết định không cho vay mà mua công trái.



Sơ đồ 7.5. Sơ đồ cây trong việc ra quyết định ở ví dụ 3

Quyết định như vậy, lợi nhuận kì vọng của mỗi khoản cho vay 150.000USD sẽ là 10.524USD/1 năm.

Thứ tư, ra quyết định khi có nhiều chi tiêu phải xem xét

Trong quá trình ra quyết định, với nhiều thông số, dữ liệu, nhà quản trị phải xem xét toàn bộ các thông số, dữ liệu này. Ví dụ, một quyết định vay vốn, các thông số, chi tiêu cần xem xét là chi phí vốn vay, các quy định, các thông số về uy tín, chỉ số niềm tin... của ngân hàng, đồng thời khả năng vay

vốn của chính doanh nghiệp.

Trong trường hợp có nhiều chỉ tiêu cần xem xét, cân nhắc và so sánh thì người ra quyết định phải áp dụng phương pháp tính điểm có trọng số.

Trình tự:

Bước 1, liệt kê các nhân tố, chỉ tiêu ảnh hưởng đến việc ra quyết định

Bước 2, loại bỏ các chỉ tiêu phụ, giữ lại các chỉ tiêu chính

Bước 3, xem xét mức độ quan trọng của các chỉ tiêu, xác định trọng số cho mỗi chỉ tiêu: tổng trọng số luôn bằng 01.

Bước 4, quyết định thang điểm: thang điểm có thể là 1, 5, 10 hoặc 100

Bước 5, tiến hành cho điểm theo từng phương án (khả năng) lựa chọn

Bước 6, lấy điểm số vừa cho nhân với trọng số được các giá trị đã xét đến trọng số

Bước 7, tính tổng số điểm bình quân sau khi đã xét trọng số

Bước 8, ra quyết định.

Bảng 7.12. Cho điểm từng nơi làm việc ở ví dụ 4

<i>Nhân tố</i>	<i>Trọng số</i>	<i>Điểm số</i>	<i>Giá trị có trọng số</i>
Đối với công ty A			
Lương khởi điểm	0,3	0,7	0,21
Khả năng thăng tiến	0,6	0,9	0,54
Vị trí công việc	0,1	0,6	0,06
Cộng			0,81
Đối với công ty B			
Lương khởi điểm	0,3	0,8	0,24
Khả năng thăng tiến	0,6	0,7	0,42
Vị trí công việc	0,1	0,8	0,08
Cộng			0,74
Đối với công ty C			
Lương khởi điểm	0,3	0,9	0,27
Khả năng thăng tiến	0,6	0,6	0,36
Vị trí công việc	0,1	0,9	0,09
Cộng			0,72

Ví dụ 4: Sinh viên Mai Hương sắp tốt nghiệp và chọn nơi làm việc.
Có các khả năng:

S_1) Làm ở công ty A

S_2) Làm ở công ty B

S_3) Làm ở công ty C.

Mai Hương ngẫm nghĩ và xác định các vấn đề:

Lương khởi điểm

Khả năng phát triển, thăng tiến

Vị trí công việc

Và các vấn đề khác (đã được loại bỏ do không quan trọng).

Mai Hương cũng tự đánh giá tầm quan trọng của các vấn đề trên và điểm số tương ứng của các công ty được xác định như bảng 7.12.

Bảng 7.12. Cho điểm từng nơi làm việc ở ví dụ 5

Nhân tố ảnh hưởng	Viết tắt	ĐVT	A	B	C
Giá mua	GM	Ngàn USD	300	250	380
Chi phí vận hành/năm	CP	Ngàn USD	20	30	18
Diện tích lắp đặt	S	m ²	100	120	80
Chất lượng sản phẩm	CLSP	Mức	Rất tốt	Tốt	Tuyệt vời
Độ bền	ĐB	Mức	Tốt	Trung bình	Tốt
Kiểu dáng	KD	Mức	Đẹp	Bình thường	Rất đẹp

Qua bảng 7.12, Mai Hương nên chọn công ty A để làm việc.

Bảng 7.13. Xếp thứ tự từng nhân tố ở ví dụ 5

Nhân tố	CLSP	S	GM	ĐB	CP	KD	Tổng
Thứ tự	6	5	4	3	2	1	21
Trọng số	6/21	5/21	4/21	3/21	2/21	1/21	
	0,28	0,24	0,19	0,14	0,09	0,06	1

Ví dụ 5: Một dự án đầu tư mới, dự định nhập đồng bộ một dây chuyền sản xuất. Có 03 loại dây chuyền cùng tính năng kỹ thuật, được chế tạo tại 03 hãng A, B, C thuộc các nước khác nhau được đưa ra so sánh. Các yếu tố ảnh

hường đến việc lựa chọn phương án và các đánh giá của hội đồng tư vấn được trình bày trong bảng 7.13. Thứ tự ưu tiên các tiêu chí được xác định theo trình tự: CLSP S GM ĐB CP KD. Hãy ra quyết định lựa chọn?

Bảng 7.14. Tính toán các mức độ có thể ở ví dụ 5

Mức độ	Tuyệt vời	Rất tốt	Tốt	Trung bình	Ghi chú
Thứ tự	4	3	2	1	
Điểm	$(4-3)/3 = 1$	$(3-1)/3 = 2/3$	$(2-1)/3 = 1/3$	$(1-1)/3 = 0$	

Trong trường hợp ví dụ 5 có thể sử dụng phương pháp cho điểm có trọng số để giải bài toán:

Bước 1, xác định trọng số

Do có 6 nhân tố được xếp thứ tự từ 1 đến 6.

Bảng 7.15. Tính toán có sự tham gia của các thông tin ở ví dụ 5

	Max - min	A	B	C
Chỉ tiêu		$(\text{Max} - A_i)/(\text{Max} - \text{min})$	$(\text{Max} - B_i)/(\text{Max} - \text{min})$	$(\text{Max} - C_i)/(\text{Max} - \text{min})$
Diện tích	$120 - 80 = 40$	$(120-100)/40 = 0,5$	$(120 - 120)/40 = 0$	$(120-80)/40 = 1$
Giá mua	$380 - 250 = 130$	$(380-300)/130 = 0,6$	$(380-250)/130 = 1$	$(380-380)/130 = 0$
Chi phí vận hành	$30 - 18 = 12$	$(30-20)/12 = 0,83$	$(30-30)/12 = 0$	$(30-18)/12 = 1$

Xác định khung điểm:

Đối với các mức độ:

Đối với các số liệu

Diện tích lắp đặt S: $\text{max} - \text{min} = 120 - 80 = 40$

Lập bảng tính:

Kết quả: sẽ quyết định phương án lựa chọn dây chuyền C vì đây là phương án có điểm số cao nhất.

Bảng 7.16. Tính toán cho ví dụ 5 theo phương pháp trọng số

Nhân tố	Trọng số	Khung điểm			Khung điểm x trọng số		
		A	B	C	A	B	C
GM	0,28	8/13	1	0	32/273	4/21	0
CP	0,24	5/6	0	1	10/128	0	2/21
S	0,19	½	0	1	5/42	0	5/21
CLSP	0,14	2/3	1/3	1	12/63	6/63	6/21
ĐB	0,09	1/3	0	1/3	3/63	0	3/63
KD	0,06	2/3	1/3	2/3	2/63	1/63	2/83
Cộng					0,5854	0,2857	0,6983

Tóm tắt chương

Chương tám giới thiệu nội dung ra quyết định trong quản trị kinh doanh. Nội dung chia thành bốn phần:

- Phần 7.1 giới thiệu khái lược về ra quyết định, trong đó nêu khái niệm và các yêu cầu của việc ra quyết định trong quản trị kinh doanh. Phần này đã giới thiệu một số cách tiếp cận việc ra quyết định khác nhau.

- Phần 7.2 giới thiệu các cách phân loại quyết định quản trị kinh doanh.

- Phần 7.3 giới thiệu các căn cứ và quy trình ra quyết định

- Phần 7.4 giới thiệu các phương pháp ra quyết định.

Sau phần bài tập thông thường, chương tám cũng giới thiệu một số tình huống ra quyết định quản trị kinh doanh và hệ thống câu hỏi ôn tập.

Từ khóa

Lý thuyết quyết định mô tả	Quyết định chương trình hóa
Lý thuyết quyết định qui phạm	Quyết định cưỡng ép
Phương pháp cổ vấn	Quyết định dài hạn
Phương pháp định lượng	Quyết định hướng dẫn
Phương pháp định tính	Quyết định dạng không văn bản
Phương pháp độc đoán	Quyết định dạng văn bản
Phương pháp đồng thuận	Quyết định ngắn hạn
Phương pháp kết luận cuối cùng	Quyết định không quan trọng
Phương pháp nhóm	Quyết định phi chương trình hóa
Phương pháp quyết định đa số	Quyết định quan trọng
Quyết định cá nhân	Quyết định quản trị
Quyết định cấp cao	Quyết định tập thể
Quyết định cấp thấp	Quyết định tốt
Quyết định cấp trung gian	Quyết định trung hạn
Quyết định chiến lược	Quyết định xấu
Quyết định chiến thuật	Quyết định ủy quyền

Bài tập thông thường

Bài tập 1

Nhà máy dệt A đầu tư trang bị thêm các dây chuyền công nghệ mới. Có 03 khả năng lựa chọn: mua của hãng A, hãng B hoặc C. Tình hình nhu cầu thị trường còn chưa khẳng định được, có thể tốt hoặc xấu. Bộ phận kinh doanh của nhà máy dự báo theo bảng sau:

Phương án	Trạng thái thị trường	
	Tốt	Xấu
Mua của hãng A	400	-200
Mua của hãng B	300	-150
Mua của hãng C	100	-20

Xác định quyết định trong trường hợp bị quan

Xác định quyết định trong trường hợp lạc quan

Đánh giá tính khả thi của các quyết định trên theo quan điểm của bạn

Bài tập 2

Nhà máy dệt A đầu tư trang bị thêm các dây chuyền công nghệ mới. Có 03 khả năng lựa chọn: mua của hãng A, hãng B hoặc C. Tình hình nhu cầu thị trường được xác định là tốt 70%, xấu 30%. Bộ phận kinh doanh của nhà máy dự báo theo bảng sau:

Phương án	Trạng thái thị trường	
	Tốt (70%)	Xấu (30%)
Mua của hãng A	400	-200
Mua của hãng B	300	-150
Mua của hãng C	100	-20

Xác định quyết định cho công ty

Theo bạn thì còn thêm khả năng nào nữa? Đánh giá của bạn như thế nào về khả năng đó?

Bài tập 3

Công ty Thực phẩm QT chưa có đủ tiền mua thêm thiết bị. Để tăng lợi nhuận, công ty đã nêu các phương án tổ chức sản xuất sau đây: Làm thêm giờ, tuyển thêm lao động, tăng ca. Lợi nhuận thuần và xác suất trạng thái thị trường được dự báo theo bảng dưới đây.

Phương án	Trạng thái thị trường		
	E1 - xấu	E2 Trung bình	E3 - Tốt
S1 - làm thêm giờ	500	700	900
S2 - Tuyển thêm lao động	300	500	1000
S3 - tăng ca	0	200	2000
Khả năng	0,25	0,4	0,35

Xác định quyết định cho công ty

Trường hợp khả năng tương ứng Xấu, Trung bình, Tốt là: 0,2; 0,4; 0,4. Hãy cho biết quyết định của bạn?

Đánh giá về các quyết định trên

Bài tập 4

Một gia đình muốn mở cửa hàng bán xe máy. Có 03 phương án mở cửa hàng: quy mô lớn, trung bình và nhỏ với trạng thái thị trường ở mức tốt; trung bình và xấu. Gia đình nhờ các chuyên gia dự báo được các số liệu sau:

ĐVT: Triệu đồng/quý

Phương án mở cửa hàng	Trạng thái thị trường		
	E1 - Tốt	E2 - Trung bình	E3 - Xấu
S1- Quy mô lớn	160	80	-50
S2 - Quy mô TB	100	50	-35
S3 - Quy mô nhỏ	80	40	-20

Nếu trạng thái thị trường là 50/50. Hãy xác định quyết định mở cửa hàng cho gia đình

Nếu gia đình xác định được khả năng trạng thái thị trường tương ứng tốt; trung bình; xấu là 0,4; 0,4; 0,2, hãy giúp gia đình ra quyết định.

Bài tập 5

Một gia đình muốn mở cửa hàng bán xe máy. Có 03 phương án mở cửa hàng: quy mô lớn, trung bình và nhỏ với trạng thái thị trường ở mức tốt; trung bình và xấu. Gia đình nhờ các chuyên gia dự báo được các số liệu sau:

ĐVT: Triệu đồng/quý

Phương án mở cửa hàng	Trạng thái thị trường		
	E1 - Tốt	E2 - Trung bình	E3 - Xấu
S1- Quy mô lớn	160	80	-50
S2 - Quy mô TB	100	50	-35
S3 - Quy mô nhỏ	80	40	-20

Gia đình muốn điều tra thị trường. Chi phí thuê chuyên gia là 20 triệu đồng, nếu gia đình tự làm thì chi phí là 5 triệu đồng. Với các chỉ số khả năng được dự báo:

Khả năng	E1	E2	E3	P (T)
T1	0.6	0.25	0.15	0.6
T2	0.25	0.25	0.5	0.4

Hãy giúp gia đình ra quyết định

Nhận xét về tính khả thi của quyết định và phương pháp tính

Bài tập 6

Công ty G đang xem xét việc thuê mặt bằng ở một con đường lớn trong thành phố để mở một cửa hàng. Vấn đề đối với một doanh nghiệp nhỏ là chỉ bắt đầu khi có cơ hội kinh doanh. Công ty xác định với quy mô của mình thì chỉ có thể mở cửa hàng loại vừa, loại nhỏ hoặc không mở cửa hàng nào. Công ty quyết định thuê chuyên gia tư vấn để nghiên cứu thị trường với các thông số sau:

Nếu công ty mở cửa hàng loại vừa (S1) thì có thể có lợi nhuận là 60.000 USD nếu thị trường tốt (E1), nhưng nếu thị trường xấu (E2) thì sẽ bị lỗ 40.000 USD

Nếu mở một cửa hàng loại nhỏ (S2) thì có thể có lợi nhuận là 30.000 USD khi thị trường tốt (E1) và nếu thị trường xấu (E2) thì sẽ bị lỗ 10.000 USD

Nếu không mở cửa hàng (S3) thì không lỗ đồng nào

Công ty cũng được tư vấn đánh giá khả năng có thị trường tốt là 50/50

Chi phí thuê nghiên cứu thị trường là 5.000 USD. Các chuyên gia tư vấn đã phân khúc thị trường thành 02 hướng: thuận lợi (T1) và không thuận lợi (T2) và xác suất tương ứng là 60% và 40%.

Kết quả điều tra cho thấy theo hướng T1 có 01 xác suất kết quả điều tra thị trường tốt là 0,9 (E1) và theo hướng T2 chỉ có một xác suất bằng 0,12 kết quả là tốt (E1).

Hãy giúp công ty ra quyết định

Nhận xét về tính khả thi của quyết định

Bài tập tình huống

Tình huống 1

Công ty Đông được BL kí hợp đồng liên doanh với công ty GW của Nga và cho phép họ độc quyền tiêu thụ sản phẩm của BL ở Nga. Để hợp đồng được thực hiện thì CW yêu cầu phía BL cho phép nợ tiền 02 tháng kể từ ngày nhận hàng. Do khó khăn về tiền mặt nên BL đồng kí hợp đồng bán hàng qua công ty trung gian của Việt Nam là DN - chuyên sản xuất các mặt hàng tương tự BL. Hợp đồng được lập theo từng đợt hàng, theo đó BL phải trả cho DN 20% hoa hồng và mỗi chuyến hàng phải bớt lại để GW mua hàng của DN.

Sau một năm thì GW tự ý bỏ hợp đồng không mua hàng của BL nữa mặc dù BL luôn cải tiến chất lượng. Do bị cắt hợp đồng đột ngột nên hàng hóa của BL bị ứ đọng, doanh thu giảm nghiêm trọng từ 2 đến 3 tỉ mỗi tháng. Sau khi tìm hiểu thì được biết công ty DN đã liên kết với GW nhái tên sản phẩm của BL trên thị trường Nga. GW đã đăng kí thương hiệu theo đúng quy định của luật pháp và thông báo trên các phương tiện thông tin đại chúng sản phẩm của BL rằng sản phẩm của BL là sản phẩm giả.

Hãy nhận xét về quyết định hợp tác của BL?

BL quyết định thế nào để giải quyết tình trạng trên?

Tình huống 2

Honda là một thương hiệu nổi tiếng toàn cầu với các sản phẩm được đánh giá có chất lượng cao. Ban giám đốc nhận định: “muốn tồn tại được trên thương trường phải không ngừng nâng cao chất lượng, cải tiến kỹ thuật, kiểu dáng và chế tạo động cơ sao cho ít tiêu hao nhiên liệu, không ô nhiễm môi trường và có độ an toàn cao, giá thành hợp lý. Để đạt được điều này, công ty đã quyết định chi hàng trăm triệu USD cho công tác R&D. Do cạnh tranh khốc liệt trong thị trường, Honda phải lựa chọn một trong các phương án:

Tìm đối tác để sát nhập

Bán cổ phần của công ty để huy động vốn

Cắt giảm chi phí đến mức tối đa

Tuy nhiên cả ba phương án đều chưa được sự đồng thuận của các thành viên trong hội đồng quản trị. Tình hình kinh tế châu Á đang ở giai đoạn khủng hoảng, các dấu hiệu khủng hoảng vẫn còn kéo dài. Công nghiệp xe hơi châu Á đang khó khăn và khó cạnh tranh được với ngành sản xuất xe hơi của châu Âu và Mỹ.

Bạn hãy giúp tổng giám đốc công ty ra quyết định và thuyết phục Hội đồng quản trị đồng thuận với quyết định của mình?.

Tình huống 3

Khó khăn mà Toshiba đang phải đối mặt tại thị trường Trung Quốc có xuất xứ từ chuyện xảy ra năm 1999 tại thị trường Mỹ. Toshiba đã phải bỏ ra 2 tỉ USD bồi thường thiệt hại cho các sai lỗi của 200.000 máy tính xách tay của họ đã được bán tại Mỹ.

Toshiba không dành sự bồi thường tương tự nào cho người tiêu dùng ở bất kì thị trường nào khác mà chỉ cung ứng miễn phí một phần mềm sửa sai các sai lỗi của dòng laptop mà họ đã cung cấp. Chuyện này xảy ra ở Trung Quốc, nhưng họ lại không được dùng phần mềm sửa sai miễn phí đó do Toshiba không có phiên bản thích hợp bằng tiếng Hoa.

Khi tin tức về sự đối xử không công bằng này được công bố trên các phương tiện thông tin đại chúng, người tiêu dùng đã đồng loạt lên án Toshiba có sự phân biệt đối xử. Nhiều người kêu gọi tẩy chay sản phẩm của Toshiba, trong đó nhiều cửa hàng đã tẩy chay không bán sản phẩm này. Một số luật sư ở Bắc Kinh đã kêu gọi những người tiêu dùng sở hữu máy tính xách tay Toshiba tham gia khởi kiện đòi Toshiba có bồi thường thiệt hại thỏa đáng.

Tất cả các vụ ồn ào trên đều gây bất lợi cho Toshiba và Trung Quốc là một thị trường lớn, đầy tiềm năng. Công ty đã cử Keisoke Omori, giám đốc phụ trách nội vụ của Toshiba sang Trung Quốc để giải quyết.

Bạn hãy giúp Omori ra quyết định giải quyết tình huống này?

Tài liệu tham khảo

1. GS.TS. Nguyễn Thành Độ và PGS.TS Nguyễn Ngọc Huyền (2007), “Giáo trình Quản trị kinh doanh”, Nxb ĐH Kinh tế quốc dân
2. PGS.TS Trần Việt Lâm (2010), “Giáo trình Phương pháp tối ưu trong kinh doanh”, Đại học Kinh tế quốc dân.
3. TS. Nguyễn Xuân Thủy (2005), “Phân tích định lượng trong quản trị”, Nxb Thống kê.
4. Trần Túc (2001), Quy hoạch tuyến tính, Nxb ĐH KTQD.
5. “Kỹ năng ra quyết định” (2008), Cẩm nang Kinh doanh Harvard
6. Nguyễn Khắc Minh (2002), Nhập môn Lý thuyết trò chơi và ứng dụng trong kinh doanh, Nxb Khoa học kỹ thuật.
7. Morgenstern, O: Lý thuyết trò chơi, in trong “Tủ điển khoa học xã hội, tập 9, Stuttgart-Tubingen-Goetingen 1956” [tr.707].

Chương 8

CẤU TRÚC TỔ CHỨC KINH DOANH

Giới thiệu chương

Chương 8 giới thiệu cấu trúc của các tổ chức kinh doanh bao gồm nhiều nội dung liên quan đến cấu trúc tổ chức, các mô hình cấu trúc tổ chức, các nhân tố ảnh hưởng đến cấu trúc tổ chức và các kỹ năng cơ bản gắn với việc hình thành hay hoàn thiện cấu trúc tổ chức doanh nghiệp. Người học và người đọc tìm thấy ở chương này các kiến thức cơ bản cũng như các kiến thức phát triển về cấu trúc tổ chức.

8.1. Khái lược về cấu trúc tổ chức

8.1.1. Tổ chức chính thức và tổ chức phi chính thức

Tiếp cận theo phương thức hình thành tổ chức người ta phân biệt giữa tổ chức chính thức và tổ chức phi chính thức.

Tổ chức chính thức là tổ chức được xây dựng có ý thức theo các mục tiêu xác định nhằm hoàn thành các nhiệm vụ của tổ chức.

Tổ chức phi chính thức được hình thành ngoài ý muốn của các nhà quản trị, dựa trên cơ sở sự tương hợp nhau về lợi ích, tính cách, sở thích, thói quen sinh hoạt và tùy thuộc vào bầu không khí của tổ chức. Tổ chức phi chính thức có thể có tác động tích cực hoặc kìm hãm sự phát triển của tổ chức chính thức.

Vấn đề là các nhà quản trị phải biết làm tăng tác động tích cực, giảm thiểu tác động tiêu cực của tổ chức phi chính thức bằng các giải pháp thích hợp như: thu thập, xử lý và sử dụng thông tin phi chính thức; làm hòa hợp giữa hai hình thức tổ chức chính thức và phi chính thức; tạo bầu không khí thân thiện trong tổ chức bằng công khai hóa thông tin, văn hóa doanh nghiệp và văn hóa nhóm,...

8.1.2. Cơ cấu tổ chức chính thức

Cơ cấu tổ chức chính thức là cơ cấu tổ chức do các nhà quản trị doanh nghiệp tạo ra theo mục đích, nhằm hoàn thành các nhiệm vụ nhất định. Người ta thường gọi cơ cấu tổ chức chính thức là cơ cấu tổ chức hay bộ máy quản trị doanh nghiệp.

Có thể hiểu bộ máy quản trị là tổng hợp các bộ phận khác nhau có mối quan hệ phụ thuộc lẫn nhau, được chuyên môn hoá ở trình độ nhất định, được trao các trách nhiệm và quyền hạn cụ thể và được bố trí theo mô hình quản trị thích hợp nhằm thực hiện các nhiệm vụ quản trị với hao phí nguồn lực ít nhất.

Như thế, trong khái niệm cơ cấu tổ chức đã chỉ ra việc xác định các bộ phận được chuyên môn hoá ở trình độ nào, giao chức năng và nhiệm vụ gì, tỉ trọng giữa các bộ phận cấu thành ra sao và sự sắp xếp theo mô hình quản trị xác định nào. Vì cơ cấu tổ chức phải mang tính ổn định nhất định nên việc lựa chọn kiểu cơ cấu là quan trọng.

Trong thời đại sản xuất công nghiệp thống trị, mô hình truyền thống phân biệt rõ rệt cơ cấu sản xuất và cơ cấu bộ máy quản trị. Cả hai loại cơ cấu sản xuất và bộ máy quản trị cấu thành cơ cấu tổ chức doanh nghiệp. Ngày nay, nền kinh tế mang bản chất là dịch vụ, ở nhiều loại hình doanh nghiệp dịch vụ cơ cấu tổ chức không phân biệt rõ ràng cơ cấu sản xuất và bộ máy quản trị như ở các doanh nghiệp công nghiệp.

Có khái niệm tập trung vào các hoạt động được thực hiện như là kết quả của cơ cấu. Theo đó: “Khái niệm cấu trúc/cơ cấu ngụ ý nói về một dạng các hoạt động được tiến hành một cách đặc trưng và không thay đổi. Đặc điểm nổi bật của cấu trúc/cơ cấu tổ chức là tính thường xuyên được định hình của nó”. Định nghĩa này nhấn mạnh đến tính không thay đổi và thường xuyên lặp đi lặp lại của các hoạt động. Cần chú ý rằng định nghĩa này không nói gì về lý do của tính thường xuyên được định hình này mà chỉ nói về sự tồn tại của nó. Định nghĩa này chỉ ra rằng, trong các tổ chức, các hoạt động cụ thể có thể được tính toán để xuất hiện đều đặn. Ví dụ, mọi người đến làm việc mỗi buổi sáng lúc 8 giờ đúng, đi vào bộ phận của họ và bắt đầu làm những việc giống họ làm hôm qua. Họ vẫn nói với những người đó, họ nhận thông tin vẫn từ những người như cũ, họ được đánh giá định kỳ (nhưng có

thể là căn cứ dự đoán) cho sự thăng tiến hay tăng lương. Không có các hoạt động có thể dự đoán trước này, công việc của tổ chức có thể không đạt được như mong đợi.

Khi các định nghĩa tập trung vào những hoạt động của tổ chức xuất hiện, thường nhấn mạnh đến tầm quan trọng của những gì được gọi là các quá trình tổ chức. Khi nói về cấu trúc/cơ cấu, chúng ta đề cập đến khung ổn định tương đối của các công việc và các bộ phận có ảnh hưởng tới hành vi của các cá nhân và các nhóm theo mục tiêu tổ chức.

8.1.3. Vai trò của cấu trúc tổ chức chính thức

Thứ nhất, có mục đích và luôn hướng theo các mục tiêu đã xác định

Cấu trúc/cơ cấu tổ chức chính thức tác động có chủ đích hướng theo mục tiêu nên tạo thuận lợi cho việc thực hiện được các mục tiêu của doanh nghiệp. Cơ cấu tổ chức tạo ra bức tranh về sắp xếp các nguồn lực trong doanh nghiệp; tạo ra cơ cấu nguồn lực cân đối theo mục tiêu và khối lượng nhiệm vụ cụ thể của doanh nghiệp nên tạo điều kiện để doanh nghiệp hoàn thành khối lượng nhiệm vụ đã xác định. Vấn đề là ở chỗ các nhà quản trị phải biết cần làm như thế nào để kết nối cấu trúc/cơ cấu tổ chức doanh nghiệp với các mục tiêu đã xác định. Cũng có nhiều trường hợp cấu trúc/cơ cấu tổ chức không đóng góp tích cực vào kết quả của tổ chức vì các nhà quản trị không thể bằng đào tạo hay sự thông minh để thiết lập một cấu trúc/cơ cấu giúp hướng dẫn hành vi của các cá nhân và các nhóm để đạt được các kết quả cao trong sản xuất, hiệu quả, sự hài lòng, chất lượng, sự linh hoạt và sự phát triển. Trong một số trường hợp, các cấu trúc/cơ cấu tổ chức phản ánh sự đóng góp vào các mục tiêu cá nhân của nhà quản trị ở tiết kiệm chi phí thực hiện các mục tiêu của tổ chức. Vì thế, để nói rằng các cấu trúc/cơ cấu tổ chức đóng góp tích cực vào hiệu quả của tổ chức đòi hỏi phải giả định về các khả năng và động lực của những người có quyền thiết kế chúng. Cơ cấu của một tổ chức có liên quan đến việc đạt được hiệu quả hoạt động của tổ chức, ngay cả khi, bản chất chính xác của mối quan hệ là khó nhận biết.

Thứ hai, cấu trúc/cơ cấu tổ chức tác động lên hành vi của nhóm và cá nhân

Trong cấu trúc tổ chức, các cá nhân và nhóm đều chú trọng đến công việc họ thực hiện, đến các nhóm có liên quan và các nhà lãnh đạo trực tiếp của họ. Sự tác động qua lại giữa các cá nhân và nhóm có thể tạo ra động lực cho các cá nhân. Sự thoả mãn các nhu cầu và kỳ vọng của cá nhân có thể dẫn đến sự hài lòng hay áp lực, sự lo lắng của cá nhân hay các khó khăn về thể chất. Công việc của mỗi người đòi hỏi họ thực hiện các hoạt động trong sự phối hợp chặt chẽ với những người khác trong tổ chức. Các mối quan hệ có thể xuất hiện giữa những người công nhân, các nhà quản trị, các khách hàng, nhà cung cấp hay những người mua hàng. Các mối quan hệ này có thể dẫn đến cảm giác về mối quan hệ bạn bè, sự cạnh tranh, hợp tác và hài lòng hay chúng có thể là các nguyên nhân của các căng thẳng và lo lắng. Cấu trúc cũng tác động đến hành vi và thực hiện chức năng của các nhóm trong tổ chức. Tuỳ thuộc vào kết cấu cụ thể mà các bộ phận, các nhóm có thể gắn kết chặt hay lỏng hơn. Ví dụ, một phòng có 10 cá nhân thực hiện các công việc giống nhau sẽ hành động khác hơn so với một phòng có 10 cá nhân mà mỗi người thực hiện một công việc khác nhau. Các nghiên cứu về cấu trúc tổ chức chỉ ra rằng nhóm bao gồm những người làm công việc như nhau sẽ ít gắn kết hơn, ít cởi mở với các ý tưởng mới và ít giao tiếp hơn nhóm của những người làm các công việc khác nhau.

Tầm quan trọng của cấu trúc tổ chức như một yếu tố tạo ra hiệu quả hoạt động của tổ chức đã được các công ty Mỹ chú trọng. Ví dụ, công ty IBM đã thay đổi đáng kể trong cấu trúc tổ chức của nó từ giữa những năm 1980 nhằm giảm thiểu tình trạng sụt giảm sản lượng máy tính của công ty. Nỗ lực bắt đầu từ ngày 28/1/1986 khi Tổng giám đốc của IBM John F. Akers (từ khi được thay thế) đã thông báo những bước đi ban đầu của tái cơ cấu trên quy mô lớn mà một số nhà phân tích đã mô tả là sự phát minh/ sáng tạo lại IBM. Sau ba năm sụt giảm doanh thu và lợi nhuận, Akers đã quyết định: tình hình đã yêu cầu những gì mà ông ta gọi là một sự thay đổi to lớn. Tổ chức của IBM trước khi tái cơ cấu có thể được mô tả như là một cấu trúc được tập trung hóa trong đó các trụ sở chính trung tâm ban hành các quyết định quan trọng. Các nhà quản trị ở các đơn vị kinh doanh phân tán không được phép chủ động phát triển thị trường và công nghệ bởi vì họ không có quyền. Cách thức tập trung hóa này đã hạn chế khả năng tận dụng các cơ hội

ở các thị trường bộ phận. Bước đầu tiên trong việc đưa IBM trở lại quỹ đạo phát triển là trao quyền chủ động về sản phẩm và thị trường cho các nhà quản trị của các đơn vị kinh doanh riêng rẽ - những người gần với thực tế hơn những trụ sở chính của công ty.

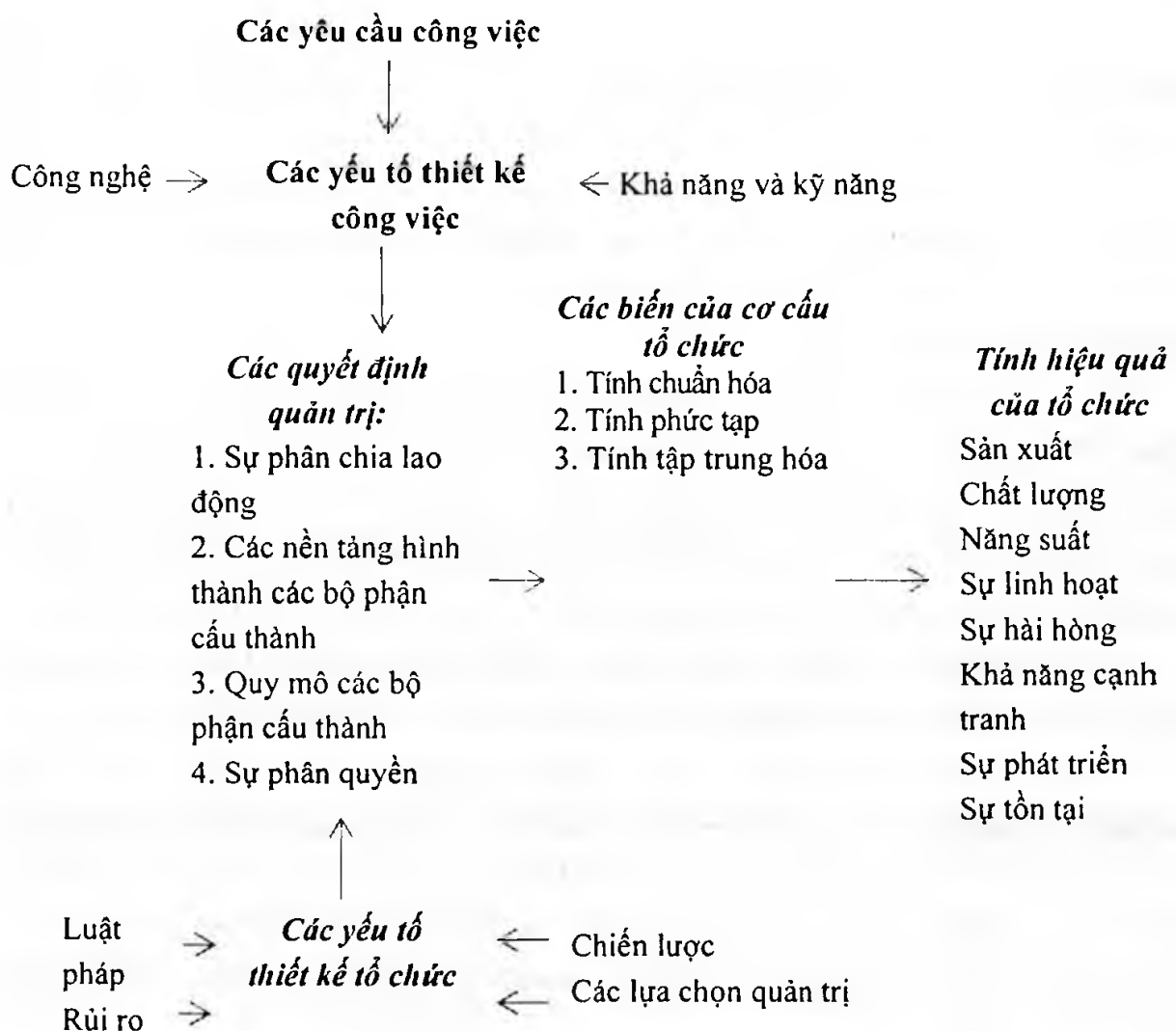
Quyết định của Akers ảnh hưởng đến hơn 20000 người vì họ đã di chuyển đến các công việc mới trong các vị trí mới. Các công việc cá nhân đã thay đổi và nhiều công việc đã bị loại bỏ. IBM cho phép nghỉ hưu sớm và chuyển dịch công việc để giảm các tác động của việc loại bỏ công việc. Bằng chứng dễ thấy nhất của cơ cấu lại tổ chức là các đơn vị kinh doanh độc lập như các hệ thống máy tính cá nhân, các hệ thống midrange, hệ thống máy vi tính lớn, hệ thống mạng và công nghệ chip. Các đơn vị kinh doanh này gần như có toàn quyền để phát triển và quảng cáo các sản phẩm và dịch vụ trong phạm vi hoạt động của họ. Việc tạo ra các đơn vị kinh doanh mang tính độc lập này là bước khởi đầu cho việc tái cơ cấu. Các nhóm khác có thể hợp nhất khi áp lực thị trường hay công nghệ yêu cầu sự cần thiết phải thay đổi.

Một số chuyên gia cho rằng cấu trúc/cơ cấu tổ chức có ảnh hưởng đến hành vi của các cá nhân và các nhóm cấu thành nên tổ chức. Những người lao động làm việc trong các tổ chức (họ là một thành viên trong các bộ phận của tổ chức đó) đã biết cách thức doanh nghiệp kiểm soát hành vi của họ. Họ không đơn giản đi làm và làm những gì họ muốn. Họ đã làm những gì mà tổ chức muốn và trả công để họ làm. Những người lao động từ bỏ sự lựa chọn tự do khi họ tiến hành các công việc mà vị trí họ nắm giữ yêu cầu.

Tất cả các tổ chức đều có cơ cấu những công việc và chúng khác nhau giữa các tổ chức. Trong khi biểu hiện dễ thấy nhất của cơ cấu là một sơ đồ tổ chức quen thuộc, tuy vậy, các sơ đồ không phải lúc nào cũng cần thiết để mô tả cơ cấu tổ chức. Trong thực tế, các tổ chức nhỏ có thể hoạt động rất tốt mà không cần có chúng, miễn là mọi người hiểu họ phải làm gì và họ phải làm việc với ai.

Ngoài cơ cấu và đặc điểm của công việc, các tổ chức còn bao gồm các phòng ban, chi nhánh, đơn vị hay thuật ngữ bất kỳ nói về một nhóm công việc. Không nghi ngờ gì, trường đại học của bạn được tạo thành bởi rất nhiều các bộ môn khoa học: quản trị, kế toán, kinh tế học... Trong các bộ

môn này bao gồm các cá nhân thực hiện các công việc khác nhau, được kết hợp để tạo ra một kết quả lớn nhất có thể. Khi bạn tốt nghiệp, kết quả giáo dục của bạn sẽ được tạo bởi những nỗ lực được phối hợp của các bộ môn riêng lẻ. Nhưng chủ yếu không phải là các bộ môn này kết hợp các tác động của nhiều công việc khác nhau, mà là tác động của bộ môn lên hành vi của các thành viên của nó. Là các thành viên của bộ môn, các cá nhân phải chấp nhận các điều khoản, chính sách và quy định được chấp nhận chung và vì thế từ bỏ sự tự do để hành động một cách độc lập.



Hình 8.1. Các nhân tố tác động đến cơ cấu tổ chức

8.1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến cấu trúc tổ chức chính thức

8.1.4.1. Hình thức pháp lý của doanh nghiệp

Hình thức pháp lý đòi hỏi một số loại hình doanh nghiệp phải tuân thủ các qui định nhất định khi xây dựng hoặc hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy của mình. Trong các doanh nghiệp nhà nước vấn đề được đặt ra trong xây dựng và hoàn thiện cơ cấu bộ máy quản trị là phải giải quyết thoả đáng mối quan hệ giữa tổ chức Đảng, bộ máy quản trị doanh nghiệp và tổ chức công đoàn. Trước đây, bộ máy quản trị ở các doanh nghiệp này được tổ chức theo các qui định riêng đối với doanh nghiệp nhà nước. Chẳng hạn "1. Tổng công ty nhà nước và các doanh nghiệp độc lập có qui mô lớn có cơ cấu tổ chức quản lý như sau: a. Hội đồng quản trị, ban kiểm soát; b. Tổng giám đốc hoặc giám đốc và bộ máy giúp việc và 2. Các doanh nghiệp nhà nước không qui định tại khoản 1 điều này có giám đốc và bộ máy giúp việc"⁴⁷.

Ngày nay, doanh nghiệp nhà nước cũng phải hoạt động theo Luật Doanh nghiệp chung. Đối với công ty trách nhiệm hữu hạn thì: “Công ty trách nhiệm hữu hạn hai thành viên trở lên có Hội đồng thành viên, Chủ tịch Hội đồng thành viên, Giám đốc hoặc Tổng giám đốc. Công ty trách nhiệm hữu hạn có từ mười một thành viên trở lên phải thành lập Ban kiểm soát; trường hợp có ít hơn mười một thành viên, có thể thành lập Ban kiểm soát phù hợp với yêu cầu quản trị công ty. Quyền, nghĩa vụ, tiêu chuẩn, điều kiện và chế độ làm việc của Ban kiểm soát, Trường ban kiểm soát do Điều lệ công ty quy định. Chủ tịch Hội đồng thành viên hoặc Giám đốc hoặc Tổng giám đốc là người đại diện theo pháp luật của công ty theo quy định tại Điều lệ công ty. Người đại diện theo pháp luật của công ty phải thường trú tại Việt Nam; trường hợp vắng mặt ở Việt Nam trên ba mươi ngày thì phải uỷ quyền bằng văn bản cho người khác theo quy định tại Điều lệ công ty để thực hiện các quyền và nghĩa vụ của người đại diện theo pháp luật của công ty”⁴⁸.

Với công ty cổ phần: “Công ty cổ phần có Đại hội đồng cổ đông, Hội đồng quản trị và Giám đốc hoặc Tổng giám đốc; đối với công ty cổ phần có trên mười một cổ đông là cá nhân hoặc có cổ đông là tổ chức sở hữu trên

⁴⁷ Luật Doanh nghiệp nhà nước do Chủ tịch nước ký ngày 30.04.1995, Điều 28

⁴⁸ Luật Doanh nghiệp ban hành ngày 29.11.2005, Điều 46

50% tổng số cổ phần của công ty phải có Ban kiểm soát. Chủ tịch Hội đồng quản trị hoặc Giám đốc hoặc Tổng giám đốc là người đại diện theo pháp luật của công ty được quy định tại Điều lệ công ty. Người đại diện theo pháp luật của công ty phải thường trú ở Việt Nam; trường hợp vắng mặt trên ba mươi ngày ở Việt Nam thì phải uỷ quyền bằng văn bản cho người khác theo quy định tại Điều lệ công ty để thực hiện các quyền và nhiệm vụ của người đại diện theo pháp luật của công ty”⁴⁹.

Nhà nước qui định điều hành kinh doanh của công ty hợp danh: “1. Các thành viên hợp danh có quyền đại diện theo pháp luật và tổ chức điều hành hoạt động kinh doanh hằng ngày của công ty. Mọi hạn chế đối với thành viên hợp danh trong thực hiện công việc kinh doanh hằng ngày của công ty chỉ có hiệu lực đối với bên thứ ba khi người đó được biết về hạn chế đó; 2. Trong điều hành hoạt động kinh doanh của công ty, thành viên hợp danh phân công nhau đảm nhiệm các chức danh quản lý và kiểm soát công ty. Khi một số hoặc tất cả thành viên hợp danh cùng thực hiện một số công việc kinh doanh thì quyết định được thông qua theo nguyên tắc đa số”⁵⁰.

Đối với tập đoàn kinh tế, Nhà nước có qui định riêng: “Tập đoàn kinh tế là nhóm công ty có quy mô lớn. Chính phủ quy định hướng dẫn tiêu chí, tổ chức quản lý và hoạt động của tập đoàn kinh tế”⁵¹.

Tổ chức bộ máy quản trị hợp tác xã được qui định ở Điều 27 và Điều 28 Luật Hợp tác xã năm 2003. Trong đó, Điều 27 qui định cho trường hợp Hợp tác xã thành lập một bộ máy vừa quản lý vừa điều hành còn Điều 28 qui định cho trường hợp Hợp tác xã thành lập riêng bộ máy quản lý và bộ máy điều hành⁵². Nhà nước không qui định cụ thể về tổ chức bộ máy quản trị cho doanh nghiệp tư nhân cũng như đối tượng kinh doanh theo Nghị định 66/HĐBT.

Cần chú ý rằng nhân tố luật pháp có thể thay đổi theo sự hoàn thiện của luật pháp.

⁴⁹ Luật Doanh nghiệp ban hành ngày 29.11.2005, Điều 95

⁵⁰ Luật Doanh nghiệp ban hành ngày 29.11.2005, Điều 137

⁵¹ Luật Doanh nghiệp ban hành ngày 29.11.2005, Điều 145

⁵² Luật Hợp tác xã ban hành ngày 26.11.2003, xem Điều 27 và Điều 28

8.1.4.2. Nhiệm vụ kinh doanh

Nhiệm vụ kinh doanh tác động trực tiếp đến cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp. Ở thế kỷ trước, khi mà công nghiệp chiếm tỉ trọng chủ yếu trong nền kinh tế quốc dân thì các mô hình tổ chức kiểu sản xuất công nghiệp được chú ý nghiên cứu. Trong đó, cơ cấu tổ chức doanh nghiệp tách bạch rất rõ ràng giữa hệ thống sản xuất và bộ máy quản trị. Ngày nay, các doanh nghiệp công nghiệp vẫn mang đặc điểm này. Ở các doanh nghiệp công nghiệp, do nhiệm vụ sản xuất là nhiệm vụ chủ yếu nên cơ cấu sản xuất rất quan trọng và là nhân tố tác động trực tiếp đến việc hình thành và hoàn thiện bộ máy quản trị.

Cơ cấu sản xuất của doanh nghiệp bao gồm các cấp, các bộ phận được xây dựng theo các nguyên tắc nhất định, sự phân bố về không gian và thiết lập các mối quan hệ kỹ thuật - sản xuất giữa chúng với nhau. Cơ cấu này ảnh hưởng trực tiếp và là cơ sở để xây dựng bộ máy quản trị bao gồm cả các cấp và các bộ phận quản trị cũng như mối quan hệ giữa chúng.

Doanh nghiệp có qui mô càng lớn, càng nhiều nơi làm việc, cơ cấu sản xuất càng phức tạp thì cơ cấu tổ chức bộ máy cũng bao gồm nhiều cấp, nhiều bộ phận hơn và do đó quan hệ giữa các cấp, bộ phận phức tạp hơn; hệ thống thông tin cũng phức tạp hơn so với các doanh nghiệp có qui mô nhỏ. Các doanh nghiệp có qui mô rất nhỏ sẽ có cơ cấu tổ chức bộ máy rất đơn giản theo kiểu trực tuyến (trực tuyến - tư vấn).

Nếu doanh nghiệp phân bố ở một nơi cơ cấu tổ chức sẽ gọn, nhẹ; khi phải bố trí trên địa bàn rộng cơ cấu sẽ rất phức tạp, công kênh.

Ngày nay, các doanh nghiệp dịch vụ có xu hướng chiếm tỉ trọng ngày càng lớn trong nền kinh tế quốc dân. Ở các doanh nghiệp này việc phân biệt giữa các bộ phận sản xuất (tạo ra dịch vụ) và các bộ phận quản trị khá mờ nhạt và thường phụ thuộc vào qui mô cũng như nhiệm vụ cung cấp các dịch vụ cụ thể. Cùng với quá trình phát triển các mô hình quản trị chuyển từ quan điểm tuyệt đối hoá ưu điểm của chuyên môn hoá sang tổ chức bộ máy theo quan điểm lấy tính thống nhất của quá trình làm cơ sở thì cơ cấu tổ chức có xu hướng ngày càng chuyển sang chiều ngang, ít cấp hơn. Mô hình quản trị theo nhóm, mạng lưới và hình sao ngày càng được lựa chọn nhiều hơn khi tổ chức bộ máy quản trị. Nhiệm vụ kinh doanh của doanh nghiệp càng phức

tạp bao nhiêu thì càng hình thành nhiều nhóm hoặc mạng lưới cũng càng phức tạp bấy nhiêu.

8.1.4.3. *Trình độ đội ngũ lao động*

Trước hết phải tính đến đội ngũ lao động được đào tạo theo hướng chuyên môn hoá hay đào tạo theo hướng đa năng. Trước thập niên 80 của thế kỷ trước, do cách thức tổ chức dựa trên nền tảng chuyên môn hoá nên đào tạo của phổ biến các trường chuyên nghiệp cũng theo hướng chuyên môn hoá. Từ thập niên 80 của thế kỷ 20 nhiều doanh nghiệp chuyển dần sang tổ chức dựa trên nền tảng đảm bảo tính thống nhất của quá trình, chỉ chuyên môn hoá lao động đến độ cái lợi của chuyên môn hoá vẫn lớn hơn cái hại do chuyên môn hoá gây ra. Các mô hình quản trị mới không hoặc ít sử dụng lao động chuyên môn hoá sâu nên xu hướng đào tạo cũng chuyển dần sang giảm dần mức độ chuyên môn hoá, chú ý nhiều hơn đến tính đa năng của lao động (đặc biệt đối với lao động hoạt động ở các lĩnh vực dịch vụ và quản trị).

Tuy nhiên, không phải doanh nghiệp nào, nhà quản trị nào cũng nhận thức được điều đó nên ở nhiều trường đào tạo nước ta hiện nay người ta vẫn cho rằng cần đào tạo theo hướng chuyên môn hoá hoặc đan xen giữa chuyên môn hoá và đa năng. Điều này dẫn đến thị trường lao động nước ta ngày nay càng ngày càng mang đặc điểm đan xen giữa lao động được đào tạo kiểu chuyên môn hoá sâu và lao động đa năng. Đặc trưng này dẫn đến những khó khăn nhất định cho các nhà quản trị thiết kế hoặc hoàn thiện mô hình quản trị từ kiểu truyền thống sang quản trị theo quá trình.

Tiếp đến là trình độ của đội ngũ các nhà quản trị hoặc nhân viên xử lý công việc chuyên môn. Đội ngũ các nhà quản trị hoặc nhân viên xử lý công việc chuyên môn có trình độ cao sẽ giải quyết tốt các nhiệm vụ của họ với năng suất cao nên đòi hỏi ít nơi làm việc hơn. Khi đã sử dụng ít người thì số mối quan hệ sẽ ít đi theo công thức: $Q_h = n(n-1)/2$ với Q_h là số mối quan hệ, n là số người cũng làm việc trong một tổ chức cùng cấp. Điều này dẫn đến làm giảm khối lượng công việc phối hợp giữa họ. Điều này dẫn đến mô hình đã đơn giản lại có xu hướng đơn giản hơn. Tất nhiên, điều ngược lại sẽ xảy ra nếu doanh nghiệp sử dụng những nhà quản trị hoặc nhân viên xử lý công việc chuyên môn có trình độ thấp.

8.1.4.4. Công nghệ, thiết bị

Mặc dù vẫn còn tồn tại các định nghĩa khác nhau về công nghệ, song nói chung có thể hiểu là “các hành động mà một cá nhân thực hiện đối với một đối tượng với hoặc không có sự hỗ trợ của các công cụ hay thiết bị kỹ thuật, để tạo ra sự thay đổi trên đối tượng đó”. Tuy nhiên, một định nghĩa khác được hiểu rộng hơn là “công nghệ là sự ứng dụng kiến thức để thực hiện công việc”. Vì vậy, các cơ cấu tổ chức phản ánh công nghệ trong cách thức mà các công việc được thiết kế (sự phân chia lao động) và được nhóm (sự hình thành các bộ phận). Trong những năm gần đây, lượng kiến thức công nghệ tăng lên rất nhanh khi các máy tính và rôbốt đã đi vào các nơi làm việc. Một tác động của kiến thức mới này làm tăng mối quan tâm của nhà quản trị trong mối quan hệ giữa cấu trúc/cơ cấu tổ chức và công nghệ.

Mối quan hệ giữa công nghệ và tổ chức có thể được hiểu với việc xem xét các chức năng kinh doanh tự nhiên: phát triển sản phẩm, sản xuất và marketing. Trật tự công việc của hãng sản xuất theo những yêu cầu cụ thể của khách hàng, hãng phải đảm bảo trật tự phát triển sản phẩm và sản xuất nó. Chu kỳ bắt đầu với marketing và kết thúc với sản xuất.

Trật tự này đòi hỏi hãng phải thích nghi một cách đặc biệt với những thay đổi của thị trường và điều chỉnh. Nhưng quan trọng hơn, chức năng phát triển sản phẩm là chìa khóa cho thành công của doanh nghiệp. Chức năng này phải chuyển những yêu cầu cụ thể của khách hàng thành các sản phẩm được chấp nhận cả với khách hàng và với người sản xuất. Các cách tiếp cận khác nhau tồn tại để thúc đẩy các kiểu tiếp xúc và các phương thức truyền đạt được đòi hỏi để giải quyết các vấn đề của thị trường và phát triển sản phẩm đi kèm với trật tự công việc hay đơn vị sản xuất. Các vấn đề phức tạp hơn bao gồm: các tiếp xúc, tương tác... được quản trị tốt hơn trong cơ cấu linh hoạt.

Ở cực khác của đường công nghệ là nhà sản xuất theo quá trình. Trong các công ty này, chu trình bắt đầu với việc phát triển sản phẩm. Chìa khóa thành công là khả năng phát hiện một sản phẩm mới thông qua nghiên cứu khoa học, một phụ gia xăng dầu hay hóa chất hoặc cơ cấu mới có thể được sản xuất bằng các cơ sở vật chất hiện có hay bằng những điều kiện vật chất mới khi một thị trường được thiết lập. Các chức năng sản xuất, nghiên cứu và phát triển trong sản xuất theo quá trình tất cả hướng về yêu cầu các

nhà khoa học và năng lực được chuyên môn hóa ở mức cao nhất trong tổ chức. Vì thế, nếu thành công dựa vào sự điều chỉnh theo kiến thức khoa học mới, thiết kế linh hoạt là hiệu quả hơn thiết kế hành chính.

Thiết kế hành chính hiệu quả hơn với các công ty sử dụng công nghệ sản xuất hàng loạt. Thị trường gồm các sản phẩm được tiêu chuẩn hóa nhiều hơn hay ít hơn - ô tô, thực phẩm, quần áo - và nhiệm vụ sản xuất sản phẩm thông qua các phương tiện khá thông thường, hiệu quả và kinh tế. Các công nhân giữ gìn máy móc được thiết kế và tuân thủ các tiêu chuẩn kỹ thuật. Việc kiểm soát thực tế dòng chảy công việc được tách riêng với việc giám sát lực lượng lao động. Trong các tổ chức này, những ý tưởng về quản trị khoa học và thiết kế hành chính được áp dụng.

Sự giải thích mối quan hệ giữa công nghệ và cơ cấu dựa trên các quan điểm truyền thống về công nghệ sản xuất. Các tiến bộ gần đây trong máy tính và rôbot đã nảy sinh những hiểu biết mới về khả năng sản xuất và cơ cấu tổ chức phù hợp với những tiến bộ đó sẽ còn được nghiên cứu ứng dụng.

Ở khu vực tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ nếu sử dụng công nghệ hiện đại, tự động hoá sẽ cần rất ít nhân viên với trình độ đào tạo chuyên môn cao. Các hoạt động phối hợp giữa các khâu, các công đoạn của quá trình tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ do công nghệ tự động hoá đảm nhiệm. Điều này dẫn đến đơn giản hoá cơ cấu tổ chức. Điều ngược lại sẽ xảy ra nếu doanh nghiệp sử dụng công nghệ thủ công hoặc chỉ dừng ở mức tự động hoá thấp.

Trang thiết bị giúp các nhà quản trị và nhân viên chuyên môn nâng cao năng suất lao động cũng như chất lượng công việc nên ảnh hưởng trực tiếp đến xây dựng và hoàn thiện cơ cấu tổ chức doanh nghiệp. Công nghệ tin học càng phát triển sẽ ngày càng tác động mạnh mẽ đến khả năng thu thập và xử lý thông tin và do đó làm thay đổi cơ cấu bộ máy quản trị.

Sự xuất hiện nền kinh tế tri thức báo hiệu một giai đoạn phát triển mới trong đó trình độ, kỹ năng, kỹ xảo của đội ngũ lao động phải được đào tạo phù hợp.

8.1.4.5. Điều chỉnh chung và điều chỉnh cá biệt

Hoạt động điều chỉnh được hiểu là mệnh lệnh của quản trị nhằm tạo ra hoạt động theo các mục tiêu đã xác định. Có hai loại điều chỉnh là điều chỉnh chung và điều chỉnh cá biệt.

Điều chỉnh chung là điều chỉnh được xác định một lần cho các hoạt động có tính chất lặp lại. Điều chỉnh loại này có ưu điểm lớn là tạo ra tính thống nhất của hoạt động quản trị và tính ổn định cho mọi hoạt động của doanh nghiệp. Do chỉ cần xác định một lần và duy trì cho đến khi thực tế quản trị đòi hỏi phải điều chỉnh lại nên điều chỉnh chung dẫn đến đơn giản hoá nhiệm vụ và giảm khối lượng công việc quản trị nói chung và khối lượng nhiệm vụ cho mọi nhà quản trị nói riêng. Tuy nhiên, điều chỉnh chung lại có hạn chế cơ bản là mang tính cứng nhắc, thiếu linh hoạt. Do đó sẽ là có hiệu quả nếu điều chỉnh chung được áp dụng đối với các hoạt động có tính chất lặp đi, lặp lại. Điều chỉnh chung được thể hiện ở các hình thức xây dựng và điều chỉnh, bổ sung điều lệ, nội qui, qui chế hoạt động của doanh nghiệp.

Điều chỉnh cá biệt là điều chỉnh cho từng hoạt động riêng biệt, không có tính chất lặp lại. Điều chỉnh cá biệt có ưu điểm lớn là linh hoạt, mềm dẻo song lại có hạn chế lớn là làm giảm tính thống nhất vì tăng quyền tự quyết định cho mỗi nhà quản trị. Điều này dẫn đến dễ sinh ra lạm quyền. Mặt khác, điều chỉnh cá biệt làm tăng khối lượng công việc của các nhà quản trị. Do đó, tốt nhất là chỉ thực hiện điều chỉnh cá biệt đối với các hoạt động đơn lẻ, không có tính chất lặp lại theo qui luật.

Vấn đề được đặt ra là nếu tổ chức bộ máy trên cơ sở biết kết hợp hợp lý giữa điều chỉnh chung mang tính ổn định, cứng nhắc với điều chỉnh cá biệt mang tính mềm dẻo, linh hoạt thì bộ máy sẽ đơn giản; nếu ngược lại, khi sử dụng ít điều chỉnh chung, mở rộng điều chỉnh cá biệt thì vừa làm phình bộ máy quản trị, lại vừa phá vỡ tính thống nhất cần thiết khi tổ chức các hoạt động của doanh nghiệp.

8.1.4.6. Đặc điểm của môi trường

Các tổ chức phải được thiết kế hoặc thiết kế lại để đương đầu với những yêu cầu từ môi trường. Vì thế các thiết kế tổ chức khác nhau có thể và thường tồn tại trong một tổ chức lớn đơn nhất. Một hãng sản xuất có thể thấy nó cần phải thiết kế bộ phận sản xuất của nó khác với bộ phận nghiên cứu và phát triển. Trong một số trường hợp (ví dụ sản xuất hàng loạt), bộ phận sản xuất phải được thiết kế theo mô hình hành chính, nhưng bộ phận nghiên cứu và phát triển có thể được thiết kế theo mô hình linh hoạt. Những khác biệt trong thiết kế do những khác biệt trong mục tiêu mà mỗi bộ phận

phải thực hiện. Bởi vì môi trường sản xuất thường tương đối ít thay đổi, không có nhu cầu buộc phải thích nghi và bộ phận này có thể được thiết kế để đạt được mức hiệu quả cao. Nhưng môi trường nghiên cứu và phát triển có thể thay đổi nhiều, do đó có nhu cầu khá lớn để đương đầu một cách linh hoạt với những thay đổi không nhìn thấy trước.

Quá trình hình thành các bộ phận tạo ra sự cần thiết để kết hợp các hoạt động của các bộ phận. Kết hợp các hoạt động riêng rẽ nhưng lại phụ thuộc vào nhau là một vấn đề thường gặp trong quản trị các tổ chức. Những người ủng hộ thiết kế hành chính tin rằng sự thống nhất có thể đạt được thông qua việc tạo ra các quy định, quy trình, kế hoạch và chuỗi mệnh lệnh mang tính cấp bậc sẽ đặt các nhà quản trị vào vị trí của những người phối hợp. Tuy nhiên, giải pháp của những người ủng hộ thiết kế linh hoạt lại khác. Họ tin rằng các ủy ban, các nhóm công việc, các nhóm xuyên chức năng, những nhà phối hợp và việc ra quyết định dựa trên nhóm là những cách tiếp cận tốt hơn. Thực tế, cách tiếp cận nào phù hợp hơn sẽ phụ thuộc vào hoàn cảnh cụ thể.

Mối quan hệ giữa môi trường, công nghệ và cơ cấu tổ chức có thể được tổng hợp như sau: Khái niệm chính là thông tin và ý tưởng chính là các tổ chức phải nhận, xử lý thông tin và hành động hiệu quả để đạt được kết quả cao. Dòng chảy thông tin vào tổ chức từ môi trường. Thông tin đảm bảo cho tổ chức phản ứng với những thay đổi của thị trường, công nghệ và nguồn lực. Sự thay đổi càng nhanh, càng cần thông tin nhiều hơn.

Hộp 8.1. Các đơn vị tự quản trong công ty 3M

Công ty khoáng sản và khai mỏ Minnesota (3M) là một nhà dẫn đầu trong đổi mới sản phẩm. Sự thành công của 3M đã truyền cảm hứng cho các công ty khác đi theo thực tiễn quản trị và cơ cấu tổ chức của nó. Mặc dù 3M dựa vào nhiều chiến lược để thúc đẩy và thưởng cho các hành vi đổi mới trên toàn hăng, hòn đá tảng là chính sách của nó để duy trì các bộ phận nhỏ với doanh thu trung bình khoảng 200 triệu đô la. Tiêu chuẩn trong các bộ phận nhỏ này là chia sẻ thông tin và nguồn lực. Sự chia sẻ thông tin không chính thức và sự động não có thể xảy ra bất cứ khi nào, ở bất kỳ đâu trong các bộ phận và thường bao gồm khách hàng.

Sự đổi mới xuất hiện khi các cá nhân có thông tin và sự khuyến khích và 3M đã cung cấp cả hai thành phần này. Những người lao động có thể sử dụng đến 15% thời gian của họ vào các ý tưởng hứa hẹn dẫn đến các sản phẩm mới. Và hăng có chính sách: doanh thu của mỗi bộ phận phải được sinh ra bởi các sản phẩm được phát triển trong vòng 5 năm qua. Các hăng có tinh thần đổi mới khác như Hewlett-Packard và General Electric có các chính sách tương tự. Tuy nhiên, bản chất là thực tiễn duy trì các đơn vị tự quản tương đối nhỏ, có thể giải quyết hiệu quả những thông tin liên quan đến thành công của họ.

Các tổ chức trong môi trường tương đối không thay đổi và rõ ràng dựa vào kiểm soát theo cấp bậc, các quy định và quy trình và việc lập kế hoạch để phối hợp các hành vi trong các bộ phận. Các phương pháp phối hợp này là những đặc điểm cơ bản của các thiết kế tổ chức cổ điển và hiệu quả miễn là môi trường vẫn ổn định và có thể dự đoán. Những yêu cầu xử lý thông tin là tương đối vừa phải trong những môi trường này. Ví dụ, các hãng sản xuất và bán các hộp giấy có thể lập kế hoạch sản xuất với sự đảm bảo tương đối rằng những dịch chuyển bất ngờ trong nhu cầu, nguồn cung cấp hay công nghệ sẽ không làm xáo trộn lịch trình. Những đòi hỏi về thông tin hầu như chỉ bao gồm các số liệu về doanh thu, chi phí và kỹ thuật trong quá khứ.

Tuy nhiên, các tổ chức trong những môi trường phức tạp và năng động không thể dựa vào các kỹ thuật kiểm soát và xử lý thông tin truyền thống. Những thay đổi trong nhu cầu thị trường, cung cấp nguồn lực và công nghệ sẽ làm xáo trộn các kế hoạch và đòi hỏi những điều chỉnh trong suốt quá trình thực hiện nhiệm vụ. Các điều chỉnh trong lịch trình sản xuất và thực hiện nhiệm vụ sẽ làm xáo trộn tổ chức.

Sự phối hợp sẽ trở nên khó khăn hơn bởi vì sẽ không thể lập kế hoạch lại các hoạt động và thay đổi những quy định, quy trình. Việc dành được thông tin phản ánh sự thay đổi của môi trường trở nên cấp thiết. Sự thay đổi càng lớn, càng nhiều thông tin cần phải được xử lý giữa những người ra quyết định trong suốt quá trình hoàn thành nhiệm vụ để đạt được những kết quả nhất định.

Hộp 8.2. Khi nào cần thay đổi mô hình kinh doanh?

Muốn xác định liệu có cần thay đổi mô hình kinh doanh hay không, bạn có thể căn cứ vào mười dấu hiệu sau đây:

1. Chiến lược kinh doanh của bạn bị vô hiệu hóa bởi khách hàng liên tiếp yêu cầu giảm giá và phản ứng đối với việc phải trả thêm phụ phí cho những dịch vụ gia tăng.

Điều gì làm nên sự khác biệt trong sản phẩm/dịch vụ của bạn? Các khách hàng có thường xuyên nói với bạn rằng họ sẵn sàng trả thêm tiền để có được dịch vụ gia tăng tốt hơn không? Nếu có sự mập mờ giữa giá cả và “dịch vụ chăm sóc khách hàng”, nếu coi chúng chỉ là những chỉ số phân biệt sản phẩm/dịch vụ của bạn với đối thủ cạnh tranh, thì sản phẩm của bạn đã đến lúc phải tìm ra một phương thức kinh doanh mới.

2. Các khách hàng đang tìm kiếm một mặt hàng khác thay thế cho sản phẩm/dịch vụ của bạn.

Nếu bạn đang mất đi một lượng lớn khách hàng trung thành, bạn phải nhanh chóng tìm ra lý do dẫn đến tình trạng này. Việc thuê một nhà nghiên cứu độc lập để gặp gỡ, phỏng vấn và điều tra khách hàng nhằm tìm ra lý do họ quyết định từ bỏ sản phẩm/dịch vụ của bạn là một cách cần làm ngay. Liệu mặt hàng thay thế mà khách hàng lựa chọn có dễ sử dụng hơn không, có tiết kiệm thời gian hơn hoặc rẻ hơn không? Liệu lý do đó có xuất phát từ tâm lý ham rẻ? từ nhu cầu phải đảm bảo sự an toàn hay vì một lý do đặc biệt nào đó?

3. Lợi nhuận kinh doanh giảm sút do tăng chi phí đầu vào.

Nếu những chi phí đầu vào tăng quá cao so với tốc độ tăng của giá thành, thì lúc này cần xem xét lại những hợp đồng kinh doanh mà công ty bạn đã ký kết, để tính toán lại hiệu quả kinh doanh. Nếu cần thiết, có thể thuyết phục đối tác cùng ngồi vào bàn đàm phán.

4. Những công ty mới ra đời kinh doanh cùng loại sản phẩm/dịch vụ với bạn áp dụng những công nghệ tiên tiến, hiện đại hơn.

Hãy xem trường hợp những nhà sản xuất ô-tô một thời là niềm kiêu hãnh thống trị của nền công nghiệp xe hơi Hoa Kỳ. Chỉ trong vòng một thập kỷ qua, “Big 3” đã nhanh chóng bị đánh bại bởi Toyota & Honda trong cuộc cách mạng ô-tô sử dụng nhiên liệu tiết kiệm và sạch. Hãng Big 3 đã bị loại ra khỏi cuộc cạnh tranh do chậm chạp và không theo kịp sự đổi mới.

5. Bạn từ chối áp dụng công nghệ mới ngay cả khi được khách hàng yêu cầu.

Cái giá bạn phải trả sẽ lớn hơn rất nhiều lần số tiền mà bạn đầu tư thay đổi công nghệ và áp dụng kỹ thuật tiên tiến trong sản xuất, đặc biệt khi sự thay đổi đó xuất phát từ nhu cầu của thị trường và sự thay đổi thị hiếu của khách hàng. Mercedes là một trong số những ví dụ minh chứng cho việc chậm đổi mới theo thời cuộc. Khi mà cuối năm 2005, nhiều khách hàng muốn tìm kiếm trên thị trường một loại xe mới và việc sản xuất các loại xe có thể sử dụng nhiên liệu thay thế đã được nhiều hãng sản xuất xe hơi quan tâm, thì trong chiến lược kinh doanh của Mercedes không hề mấy may đề cập đến vấn đề này. Thậm chí, nhà quản lý một đại lý xe ô-tô hiệu Mercedes khi được khách hàng hỏi: “Mercedes-Benz có chiến lược sản xuất các loại xe sử dụng nhiên liệu thay thế không?”, đã trả lời chắc như đinh đóng cột rằng họ sẽ tiếp tục theo đuổi chiến lược sản xuất ô-tô sử dụng nhiên liệu truyền thống trong nhiều năm nữa.

Công ty bạn có đang theo đuổi một chiến lược kinh doanh mù quáng kiểu đó không? Nếu bạn nhận ra được xu hướng của thị trường và kịp thời thay đổi theo nó càng sớm, thì lợi ích mà bạn gặt hái được sẽ càng nhiều.

6. Những nhà lãnh đạo chủ chốt trong công ty bạn không muốn thay đổi cách làm việc để phù hợp với thời đại mới.

Cách suy nghĩ của mỗi cá nhân trong việc tổ chức, điều hành các hoạt động kinh doanh thường mang tính độc lập và khó có sự can thiệp từ bên ngoài khiến họ thay đổi cách nghĩ và cách làm. Khi một nhà lãnh đạo nhất quyết không thay đổi phương thức kinh doanh đã bị coi là lạc hậu, thì tính kiên định trong trường hợp này trở thành yếu tố khiến công ty dễ bị bán hoặc sáp nhập.

Nếu công ty bạn đang phải đứng trước những sự lựa chọn hoặc phải bán, hoặc phải sáp nhập, hoặc phải chấp nhận đổi mới, những dấu hiệu dưới đây cho thấy đội ngũ lãnh đạo hiện tại của bạn chưa sẵn sàng cho sự chuyển đổi mang tính chiến lược trong kinh doanh:

- Khách hàng yêu cầu để tránh những tổn thất không cần thiết, hai đối thủ cạnh tranh nên liên minh và liên kết, biến thù thành bạn, cùng nhau chia sẻ thị trường, nhưng cả hai công ty không sẵn lòng làm điều đó.

- Những người lãnh đạo vẫn dung túng và không cương quyết đối với những hành vi gây tổn hại đến công việc.

- Những người sáng lập công ty không dám quyết để thực hiện một chiến lược kinh doanh mà khả năng thành công là chắc chắn. Họ phân vân, do dự vì nếu thực hiện nó sẽ ảnh hưởng đến lợi ích của nhân viên hay làm thay đổi chế độ hưu trí...

- Công ty không đạt được mục tiêu như đã dự kiến sau vài năm liên tục

7. Bạn cho rằng sự tăng trưởng và các suy tính chiến lược chỉ dành cho các công ty lớn.

Đã bao nhiêu lần bạn tự bảo rằng cần “lập kế hoạch và tầm nhìn chiến lược kinh doanh là quan trọng” nhưng bạn lại chần chừ vì nó sẽ ngốn của bạn rất nhiều thời gian. Nếu điều đó tiếp diễn hết ngày này qua ngày khác mà bản kế hoạch và chiến lược kinh doanh vẫn chỉ là ý tưởng, thì công ty bạn đang trong tình thế nan giải. Như vậy, tự bạn sẽ đánh mất niềm tin vào bản thân và rất đáng tiếc nếu sự mất niềm tin đó được truyền sang đội ngũ nhân viên của bạn.

8. Bạn đang đấu tranh để chuyển đổi từ mô hình lãnh đạo thực tiễn sang mô hình lãnh đạo có tầm nhìn chiến lược.

Những thói quen và kỹ năng lúc đầu đã giúp nhà lãnh đạo kiếm được hàng triệu đô-la, nhưng sau đó chính chúng lại ngăn cản họ kiếm được gấp 10 lần như thế nữa. Rất nhiều chuyên gia giỏi sau một thời gian làm việc cho công ty kinh doanh nào đó, đã quyết định ra ngoài thành lập một công ty riêng giống như công ty mà họ đã làm việc. Sau một thời gian kiếm được chút ít tiền bạc, họ vẫn tiếp tục đi theo lối mòn cũ. Điều này giới hạn khả năng đổi mới chiến lược tăng trưởng trong tương lai.

9. Bạn liên tục áp dụng những ý tưởng thú vị (ví dụ những dự án và ý tưởng mới).

Khi nhà lãnh đạo liên tục đưa ra những kế hoạch và chiến lược mới, đội ngũ nhân viên sẽ mất phương hướng. Họ rất khó khăn để hiểu “Cái gì là quan trọng nhất trong công việc kinh doanh hiện tại của công ty? Nhân viên cần tập trung đầu tư vào lĩnh vực nào? Công việc mà họ đang làm có góp phần mang lại sự thành công chung của công ty không? Nếu chỉ nhìn bề ngoài của các ý tưởng mà không biết phân tích lợi hại, tính hiệu quả khi áp dụng ý tưởng đó vào kinh doanh, nhà lãnh đạo sẽ trở thành kẻ đầu tiên phá hoại những thành quả mà họ đã tốn biết bao công sức xây đắp nên.

10. Bạn tiếp tục kinh doanh và đầu tư vào những sản phẩm không mang lại lợi nhuận.

Rất nhiều nhà sáng lập đã gắn bó tình cảm sâu sắc với lịch sử thành công trong quá khứ. Đó là tình cảm tự nhiên của con người, giống như cách mà bạn thương yêu con cái và không muốn rời xa chúng.

Tuy nhiên, tình yêu rất dễ biến thành sự mù quáng và ngăn cản bạn tập hợp những phản hồi thường xuyên từ thị trường, và tận dụng những cơ hội mới trong kinh doanh. Đó chính là khi cần phải lựa chọn và giao phó những dự án mới cho những người có khả năng thực hiện tốt hơn. Hay là việc ngừng bán những sản phẩm hiện không còn thu được lợi nhuận. Những hành động tiết kiệm lúc này sẽ bỏ lỡ cơ hội xâm nhập vào một thị trường mới có lợi nhuận cao hơn.

Nếu bạn gặp phải một trong mười điều trên thì đó là dấu hiệu báo cho bạn biết đã đến thời điểm phải chuyển đổi mô hình kinh doanh của mình. Vì vậy, hãy lựa chọn những bước đi tiếp theo đúng đắn cho hoạt động kinh doanh của bạn.

Dịch từ CEO fresher, 01/05/2007

Mặc dù nước ta đã chuyển sang kinh tế thị trường hơn hai chục năm nay nhưng do tư duy, nếp nghĩ, cách làm của cơ chế kế hoạch hoá tập trung đã ăn quá sâu ở mỗi con người nên quản lý nhà nước về kinh tế còn mang nặng dấu ấn kế hoạch hoá tập trung, kết quả và hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp lệ thuộc nhiều vào các chính sách quản lý vĩ mô. Hoạt động quản trị chưa thực sự độc lập, tự chủ nên tổ chức bộ máy vẫn mang nặng dấu ấn của các mô hình quản trị truyền thống.

Nền kinh tế thị trường đòi hỏi tách bạch rõ ràng giữa quản lý nhà nước và quản trị kinh doanh. Các nhà quản trị cần độc lập và chủ động trong việc ban hành mọi quyết định kinh doanh. Mặt khác, môi trường kinh doanh mang tính toàn cầu dẫn đến tính chất bất ổn ngày càng cao. Các hoạt động mang tính hướng ngoại, đối phó với sự thay đổi của môi trường bên ngoài càng ngày càng trở nên quan trọng và cần giải quyết khối lượng công việc càng lớn hơn. Các nhà quản trị càng ngày càng mất nhiều thời gian và công sức hơn để giải quyết các việc liên quan đến dự báo, chiến lược, thị trường, khách hàng, cung ứng nguồn lực,... Điều này dẫn đến cơ cấu tổ chức doanh nghiệp ngày càng mang tính hướng ngoại nhiều hơn.

Cạnh tranh mang tính khu vực và toàn cầu buộc các doanh nghiệp phải tìm kiếm mô hình tổ chức sao cho tiết kiệm nhất lao động, góp phần giảm chi phí kinh doanh, tăng sức cạnh tranh của doanh nghiệp.

Sự biến động ngày càng dữ dội của thị trường đã dẫn đến các kiểu cơ cấu tổ chức truyền thống ngày càng tỏ ra khó phù hợp, đòi hỏi cần có cách tư duy mới về cơ cấu tổ chức, về đào tạo và bố trí sử dụng lao động thích ứng với hoàn cảnh mới.

8.2. Các hệ thống tổ chức doanh nghiệp

Thiết kế tổ chức là trung tâm của các nghiên cứu từ những nỗ lực đầu tiên để phát triển các kỹ năng quản trị. Tầm quan trọng của các quyết định thiết kế đã thúc đẩy và tạo dựng mối quan tâm lớn cho vấn đề này. Các nhà quản trị và các nhà lý thuyết về hành vi tổ chức cùng các nhà nghiên cứu đã có những đóng góp đáng kể vào việc thực hiện nhiệm vụ nói trên. Không thiếu ý tưởng để nhà quản trị thiết kế một cấu trúc/cơ cấu tổ chức hợp lý. Trái lại, các nghiên cứu về thiết kế tổ chức đưa ra nhiều ý tưởng khác nhau về một tổ chức cần thiết kế như thế nào để tối ưu hoá hoạt động một cách hiệu quả.

Các nhà quản trị có thể thiết kế các tổ chức có sự chuyên môn hóa, tính chuẩn hoá và sự tập trung hoá ít hay nhiều. Nhưng cách thức mà nhà quản trị thiết kế tổ chức phải tính tới các tiêu chí của cấu trúc/cơ cấu tổ chức. Chúng được kết hợp như thế nào có tác động lớn đến sự hiệu quả của các cá nhân, các nhóm và chính tổ chức. Các nhà quản trị phải xem xét nhiều yếu tố khi thiết kế tổ chức. Các yếu tố quan trọng nhất là công nghệ, bản chất của công việc, các đặc tính của người thực thi công việc, các yêu cầu của môi trường tổ chức, nhu cầu để nhận và xử lý thông tin từ môi trường đó và chiến lược tổng thể mà tổ chức lựa chọn liên quan đến môi trường của nó.

Các mô hình tổ chức được mô tả dưới đây là những ý tưởng quan trọng trong lý thuyết và thực tiễn quản trị. Bởi tầm quan trọng của nó, chúng nhận được rất nhiều sự quan tâm nghiên cứu về lý thuyết cũng như thực thi trên thực tế. Mặc dù có tầm quan trọng và mối quan tâm lớn, song có rất ít sự thống nhất trong sử dụng các thuật ngữ dùng cho từng mô hình.

8.2.1. Hệ thống tổ chức kiểu trực tuyến

Hệ thống quản trị kiểu trực tuyến được xây dựng trên cơ sở nguyên tắc quản trị của H.Fayol với các đặc trưng cơ bản là:

- Hình thành đường thẳng quản trị từ trên xuống dưới
- Một cấp quản trị nào đó chỉ nhận lệnh từ một cấp trên trực tiếp
- Hai bộ phận cùng cấp không liên hệ trực tiếp với nhau mà phải thông qua cấp trên chung của cả hai bộ phận đó.

Mô hình quản trị trực tuyến mang bản chất của mô hình hành chính. Theo Max Weber, hành chính đề cập một cách thức cụ thể để tổ chức các hoạt động tập thể. Mối quan tâm của Weber với hành chính phản ánh sự quan tâm của ông về những cách xã hội phát triển các cấp bậc kiểm soát để một nhóm có thể thống trị một nhóm khác. Thiết kế tổ chức bao gồm sự thống trị trong nghĩa quyền lực bao gồm quyền chính thống để yêu cầu sự tuân thủ của người khác.

Theo Weber, cơ cấu hành chính là tốt hơn bất kỳ dạng nào khác về sự tuân thủ, sự ổn định, sự chặt chẽ của các quy định và độ tin cậy của nó. Vì thế nó tạo ra ở mức cao khả năng đo lường các kết quả của những người đứng đầu trong tổ chức. Để đạt được các lợi ích tối đa của thiết kế hành chính, Weber cho rằng một tổ chức phải có các đặc trưng sau đây:

Thứ nhất, tất cả các nhiệm vụ sẽ được chia thành các công việc được chuyên môn hóa cao. Thông qua chuyên môn hóa, những người nắm giữ công việc trở thành các chuyên gia trong công việc của họ và việc quản trị sẽ làm họ có trách nhiệm với việc thực hiện hiệu quả các nghĩa vụ của họ.

Thứ hai, mỗi nhiệm vụ được thực hiện theo một hệ thống các quy định để đảm bảo sự thống nhất và sự phối hợp của các nhiệm vụ khác nhau. Lý do của việc này là nhà quản trị có thể loại trừ những bất trắc trong thực hiện nhiệm vụ do sự khác biệt cá nhân.

Thứ ba, mỗi thành viên hay văn phòng của tổ chức chỉ báo cáo kết quả công việc cho một và chỉ một nhà quản trị. Các nhà quản trị nắm quyền bởi kiến thức chuyên môn của họ và bởi nó được trao từ cấp trên. Một chuỗi mệnh lệnh liên tục tồn tại.

Thứ tư, mỗi người lao động của tổ chức quan hệ với những người lao động khác và khách hàng một cách chính thức và phi cá nhân, duy trì một khoảng cách xã hội với những cấp dưới và khách hàng. Mục đích của điều này là đảm bảo rằng những định kiến và sự thiên vị không ảnh hưởng đến việc hoàn thành hiệu quả các mục tiêu tổ chức.

Thứ năm, việc làm trong các tổ chức hành chính dựa trên các bằng cấp chuyên môn và được bảo vệ khỏi sự mất việc tùy ý. Tương tự, sự thăng tiến dựa trên thâm niên và thành tựu. Việc làm trong tổ chức này được xem là công việc suốt đời và sinh ra mức độ trung thành cao.

Mô hình hành chính đạt được mức độ cao trong sản xuất và hiệu quả hoạt động do các đặc trưng về cơ cấu của nó, đó là:

Thứ nhất, nó khá phức tạp bởi sự nhấn mạnh của nó đến chuyên môn hóa lao động.

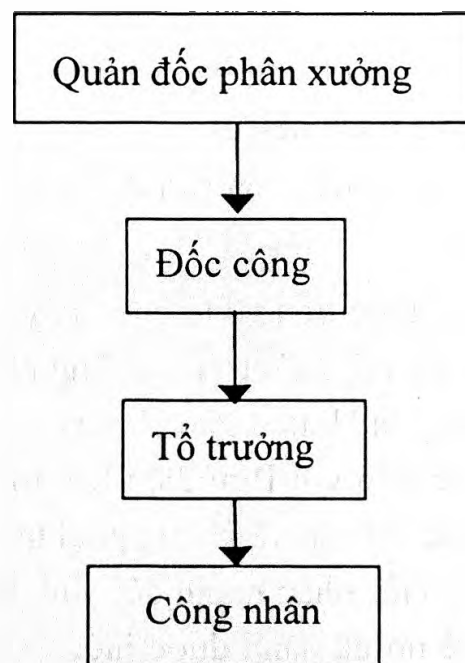
Thứ hai, nó có sự tập trung hóa quyền lực cao bởi vì sự nhấn mạnh của nó đến quyền lực và trách nhiệm.

Thứ ba, nó có tính chuẩn hóa cao do sự đề cao chức năng là nền tảng hình thành phòng ban.

Các đặc trưng và thực tiễn về tổ chức này nằm ngay trong mô hình tổ chức được sử dụng rộng rãi. Một trong những nhà thực tiễn thành công của mô hình hành chính này là United Parcel Service (UPS). Hãng giao nhận có lãi này cạnh tranh trực tiếp với Bưu điện Mỹ trong giao các gói, kiện nhỏ. Ngay cả Bưu điện được trợ cấp và không phải trả thuế, UPS vẫn có thể cạnh tranh thành công bằng việc nhấn mạnh đến tính hiệu quả của các hoạt động. Rõ ràng, trong thực tế nó đã dành được hiệu quả lớn thông qua kết hợp tự động hóa và thiết kế tổ chức. Sự chuyên môn hóa và tính chuẩn hóa là những đặc trưng có thể dễ thấy của cơ cấu UPS. UPS sử dụng những vị trí công việc và chuỗi mệnh lệnh được xác định rõ ràng. Phạm vi các nhiệm vụ từ những người rửa xe tải và thợ bảo dưỡng đến nhà quản trị cấp cao được sắp xếp trong một hệ thống cấp bậc quyền lực bao gồm tám cấp quản trị. Mức độ chuyên môn hóa cao đảm bảo cho việc quản trị sử dụng nhiều dạng báo cáo bằng văn bản như: Bảng theo dõi công việc hàng ngày ghi sự phân công công việc và kết quả thực hiện của mỗi lao động. Các chính sách và

thực tiễn công ty đều ở dạng viết và thường được tham khảo trong các quyết định thuê mướn và thăng tiến cho lao động. Rõ ràng, UPS đã thấy dạng tổ chức hành chính phù hợp tốt với mục đích của hoạt động của nó.

UPS có hơn 1000 kỹ sư trong lực lượng lao động của công ty. Công việc của họ là thiết kế các vị trí công việc và đề ra tiêu chuẩn cụ thể hóa cách thức những người lao động UPS thực hiện công việc của họ. Ví dụ, những kỹ sư hướng dẫn những người lái xe đi đến cửa của khách hàng ở tốc độ ba bước một giây và gõ vào cửa. Nhà quản trị công ty tin rằng các tiêu chuẩn không chỉ là cách để nhận được hiệu quả và năng suất, mà còn là phương tiện để cung cấp cho người lao động phản hồi quan trọng về việc anh ta đang làm việc như thế nào. Tóm lại, hiệu quả hoạt động của công ty là kết quả của việc sử dụng các nguyên tắc của thiết kế hành chính.



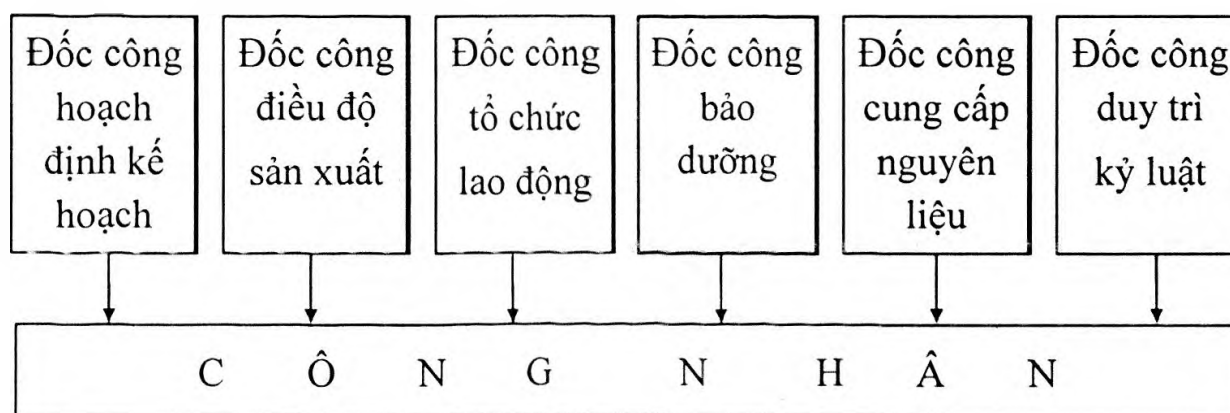
Hình 8.2. Hệ thống tổ chức kiểu trực tuyến

Như thế, hệ thống quản trị kiểu trực tuyến có ưu điểm chủ yếu là bảo đảm tính thống nhất trong hoạt động kinh doanh nói chung và hoạt động quản trị nói riêng; xóa bỏ việc một cấp (bộ phận) phải nhận nhiều mệnh lệnh quản trị ở các cấp khác nhau. Tuy nhiên, cũng có thể kể đến các nhược điểm chủ yếu là hệ thống này đòi hỏi trưởng các cấp (bộ phận) phải có trình độ

tổng hợp vì không sử dụng các chuyên gia trong hoạt động quản trị; đường ra quyết định quản trị dài và phức tạp nên hao phí lao động lớn.

8.2.2. Hệ thống tổ chức kiểu chức năng

Hệ thống tổ chức kiểu chức năng được xây dựng trên cơ sở lý thuyết tổ chức của W.F.Taylor. Lần đầu tiên Taylor xây dựng hệ thống tổ chức kiểu chức năng ở phạm vi cấp phân xưởng. Trong mô hình tổ chức này, ông sử dụng tám đốc công ở tám lĩnh vực khác nhau như đốc công chuẩn bị kỹ thuật sản xuất, đốc công máy móc thiết bị, đốc công tiến độ sản xuất,... Mỗi đốc công chỉ có thẩm quyền đối với lĩnh vực mình phụ trách; người công nhân sẽ phải nhận lệnh từ mọi đốc công. Cũng vì vậy hệ thống này còn được gọi là hệ thống nhiều tuyến. Như thế, việc giao nhiệm vụ, ra mệnh lệnh được thực hiện theo hình thức của nhiệm vụ.



Hình 8.3. Hệ thống tổ chức kiểu chức năng

Hệ thống tổ chức kiểu chức năng có ưu điểm chủ yếu là tận dụng được các chuyên gia trong hoạt động quản trị và xoá bỏ đường thẩm quyền phức tạp, tạo ra mô hình tổ chức ít cấp.

Tuy nhiên, hệ thống này cũng có nhược điểm lớn là cấp dưới phải nhận nhiều lệnh của nhiều cấp trên khác nhau nên phá vỡ tính thống nhất của quản trị; mặt khác, hệ thống này cũng gây ra sự chồng chéo, khó tách bạch thẩm quyền của các đốc công chức năng.

8.2.3. Hệ thống tổ chức kiểu trực tuyến - tư vấn

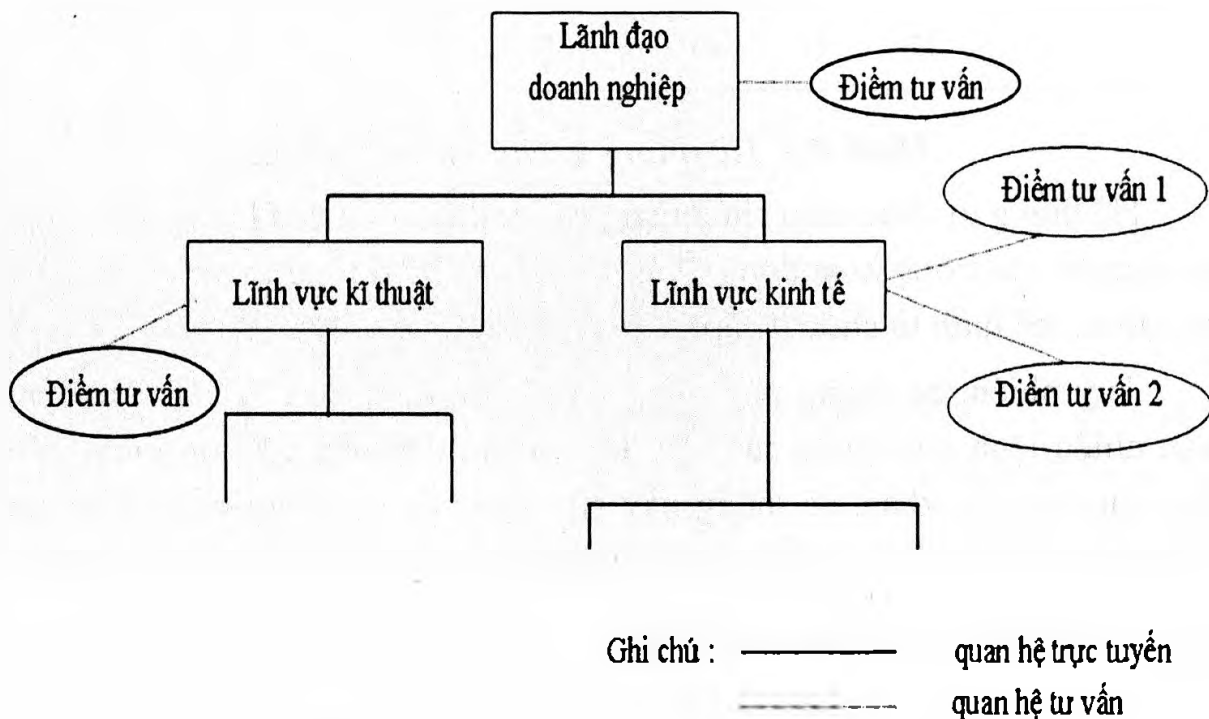
Hệ thống tổ chức kiểu trực tuyến - tư vấn mang đặc trưng cơ bản là vẫn duy trì hệ thống trực tuyến, vừa kết hợp với việc tổ chức các điểm tư

vấn khi thấy cần thiết. Các nhà quản trị trực tuyến có quyền ra mệnh lệnh, các điểm tư vấn chỉ có nhiệm vụ tư vấn cho cấp quản trị trực tiếp. Do đó, tư vấn chỉ chuẩn bị quyết định cho thủ trưởng trực tiếp mà không có quyền ra mệnh lệnh.

Với cách tổ chức này, người ta đã tận dụng được ưu điểm của mô hình trực tuyến là đảm bảo tính thống nhất trong hoạt động quản trị với việc sử dụng chuyên gia để giảm gánh nặng cho nhà quản trị chỉ huy trực tuyến.

Hệ thống này có ưu điểm chủ yếu là làm giảm nhẹ công việc cho các nhà quản trị trực tuyến; vừa đảm bảo tính thống nhất của hoạt động quản trị, vừa sử dụng được đội ngũ chuyên gia trong hoạt động chuẩn bị các quyết định quản trị. Nhược điểm chủ yếu của hệ thống trực tuyến - tư vấn là đã làm tách biệt một cách cứng nhắc giữa người chuẩn bị quyết định và người ra quyết định nên không gắn chặt trách nhiệm của người chuẩn bị quyết định vào chất lượng quyết định mà anh ta chuẩn bị.

Theo tiến trình phát triển của thời gian, hệ thống trực tuyến - tư vấn đã được phát triển theo nhiều hướng; trong đó hai hướng phát triển dưới đây là rất đáng chú ý vì đem lại rất nhiều lợi ích:



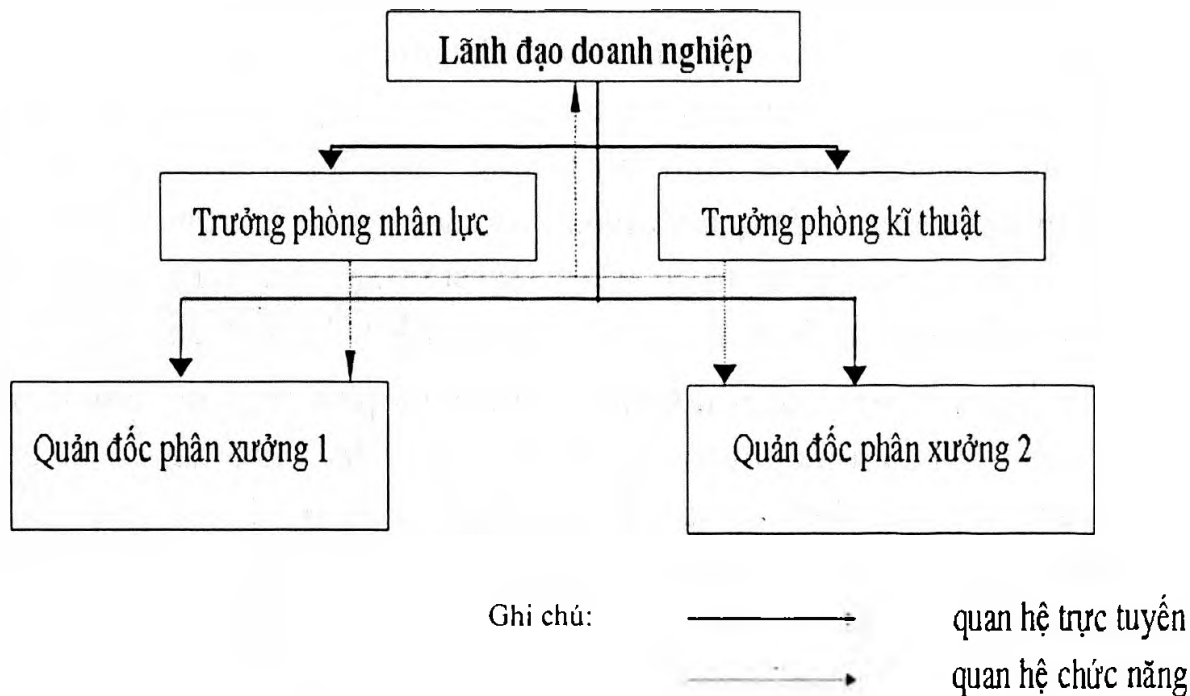
Hình 8.4. Hệ thống tổ chức kiểu trực tuyến - tư vấn

- Người Nhật đã duy trì hệ thống trực tuyến - tư vấn trên cơ sở phát triển chế độ cộng đồng trách nhiệm. Theo đó, giữa thủ trưởng chỉ huy trực tuyến và chuyên gia tư vấn duy trì chế độ cộng đồng trách nhiệm: cùng hưởng thành quả nếu quyết định thủ trưởng ban hành trên cơ sở tư vấn chuẩn bị đúng, đem lại kết quả và hiệu quả cao; ngược lại, thủ trưởng chỉ huy trực tuyến và nhà quản trị tư vấn cùng chịu hậu quả (chịu phạt) nếu quyết định do họ ban hành và chuẩn bị đem lại thiệt hại cho doanh nghiệp.

- Từ lâu, các nước có nền kinh tế thị trường phát triển đã hình thành và phát triển rất mạnh mẽ thị trường tư vấn gián tiếp. Theo đó, các doanh nghiệp cung cấp các dịch vụ tư vấn như luật, công nghệ, kỹ thuật, thuế quan, chiến lược,... ra đời và ngày càng phát triển rộng khắp. Thị trường tư vấn gián tiếp phát triển đã cung cấp đủ loại dịch vụ tư vấn cho các doanh nghiệp. Vì thế, nhiều doanh nghiệp (đặc biệt là doanh nghiệp nhỏ với số lao động chỉ vài người đến vài chục người) sẽ không cần thuê tư vấn trực tiếp nữa mà chuyển sang sử dụng dịch vụ tư vấn của các doanh nghiệp chuyên cung cấp các dịch vụ tư vấn. Cách thức tổ chức này ở phạm vi toàn bộ nền kinh tế quốc dân đã giúp cho các doanh nghiệp nhỏ vừa có cơ hội phát triển, vừa không tốn kém chi phí cho các dịch vụ tư vấn.

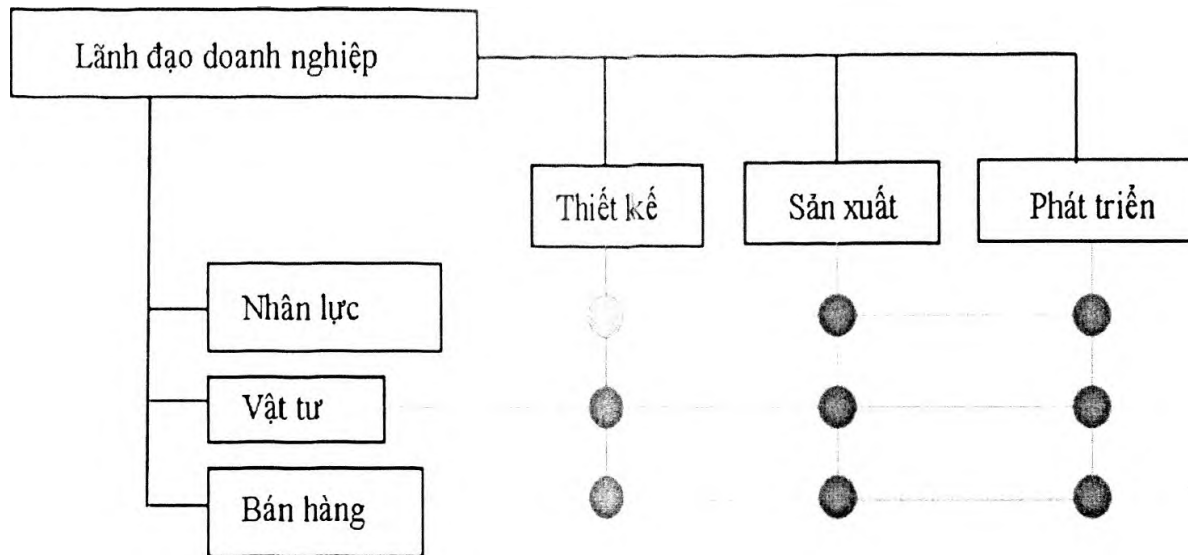
8.2.4. Hệ thống tổ chức kiểu trực tuyến - chức năng

Hệ thống tổ chức kiểu trực tuyến - chức năng có đặc trưng cơ bản là vừa duy trì hệ thống trực tuyến, vừa kết hợp với việc tổ chức các bộ phận chức năng. Các bộ phận chức năng chủ yếu được tổ chức ở cấp doanh nghiệp. Để đảm bảo cho mô hình này hoạt động, quyền ra mệnh lệnh thuộc cấp trưởng trực tuyến và cấp trưởng chức năng gắn với phạm vi cũng như lĩnh vực hoạt động mà họ phụ trách.



Hình 8.5. Hệ thống tổ chức kiểu trực tuyến - chức năng

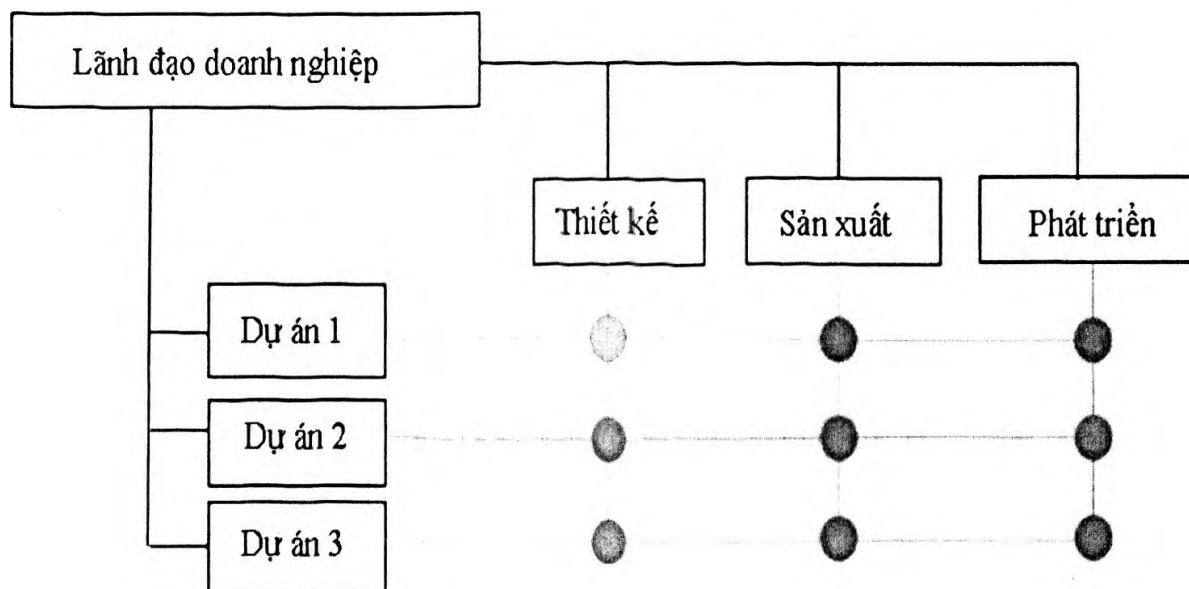
Cách tổ chức này có ưu điểm lớn là gắn việc sử dụng chuyên gia ở các bộ phận chức năng với hệ thống trực tuyến mà vẫn giữ được tính thống nhất quản trị ở mức độ nhất định. Tuy nhiên, để đạt được tính thống nhất này đòi hỏi phải tạo ra được sự phối hợp hoạt động nhịp nhàng giữa hai hệ thống trực tuyến và chức năng trong doanh nghiệp. Trong thực tế, không phải bao giờ sự phối hợp này cũng diễn ra nhịp nhàng như những người thiết kế mong muốn. Hệ thống này tạo ra nhiều tầng, nhiều nấc, nhiều trung gian. Điều này dẫn đến phát sinh nhiều mối quan hệ cần xử lý. Vì vậy, chi phí kinh doanh phát sinh cho hoạt động ra quyết định là rất lớn. Mặt khác, mô hình trực tuyến - chức năng không thích hợp với môi trường kinh doanh biến động.



Hình 8.6. Hệ thống tổ chức kiểu ma trận

Mặc dù có nhiều nhược điểm nhưng đây lại là mô hình đang được tổ chức phổ biến ở các doanh nghiệp nước ta hiện nay.

8.2.5. Hệ thống tổ chức kiểu ma trận



Hình 8.7. Hệ thống tổ chức kiểu ma trận cho các dự án

Hệ thống tổ chức kiểu ma trận kết hợp hai hệ thống quản trị theo đối tượng (trực tuyến) và theo chức năng theo mô hình ma trận. Do chuyển từ quan hệ dọc sang quan hệ ngang nên hệ thống tổ chức kiểu ma trận cho phép làm việc trực tiếp giữa các bộ phận đối tượng và chức năng; mỗi bộ

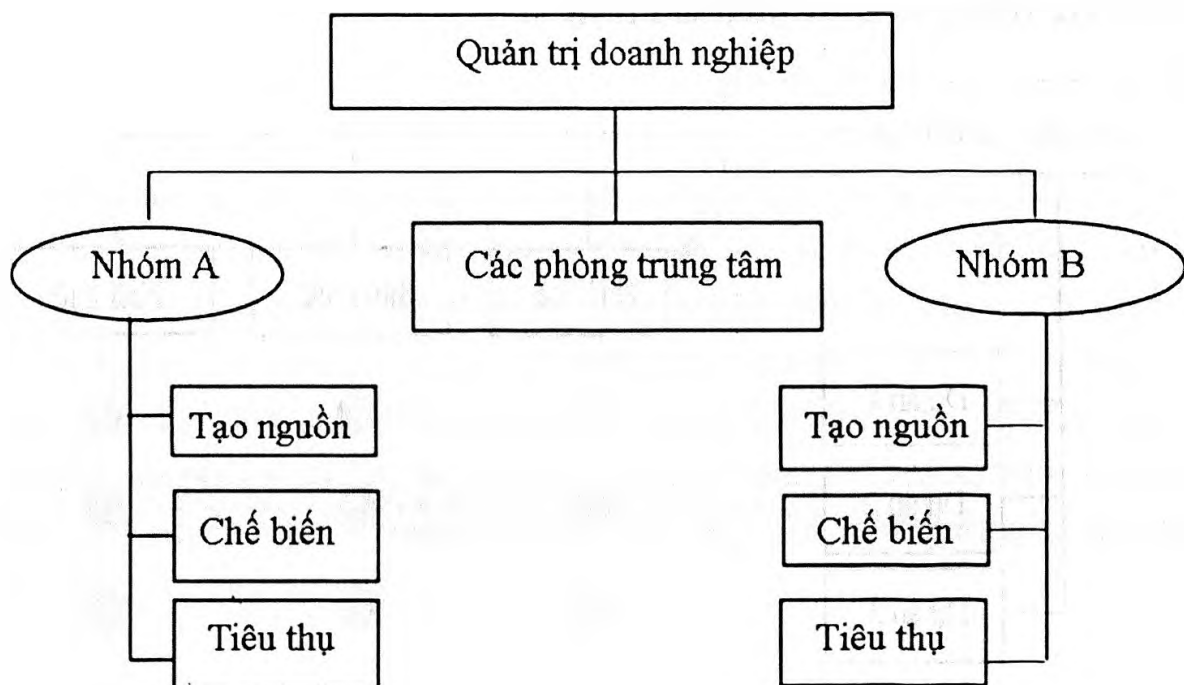
phận đối tượng và phòng chức năng đều có quyền ra mệnh lệnh về các vấn đề có liên quan.

Hệ thống ma trận đã đơn giản hoá cơ cấu tổ chức và do sự thay đổi của một/một số bộ phận đối tượng đều không ảnh hưởng đến mô hình nên hệ thống tổ chức kiểu ma trận rất thích nghi với điều kiện môi trường kinh doanh không ổn định.

Tuy nhiên, hạn chế cơ bản là hệ thống này đòi hỏi các nhà quản trị chỉ huy trực tuyến cần có kiến thức tổng hợp. Mặt khác, mô hình này đòi hỏi phải có sự phối hợp nhất định giữa bộ phận đối tượng và chức năng cũng như phải tổ chức tốt hệ thống thông tin trong phạm vi toàn doanh nghiệp.

Do đặc điểm của các dự án là có thời hạn và tính độc lập cao nên người ta hay sử dụng hệ thống tổ chức kiểu ma trận để tổ chức quản trị các dự án: đối tượng là các dự án và cấp doanh nghiệp là các bộ phận chức năng.

8.2.6. Hệ thống tổ chức theo nhóm



Hình 8.8. Hệ thống tổ chức theo nhóm - sản phẩm

Hệ thống tổ chức theo nhóm hình thành các nhóm quản trị trên cơ sở sản phẩm, nhóm sản phẩm, sự chia cắt về không gian, quá trình hoạt động:

- Nếu lấy đối tượng tổ chức là sản phẩm sẽ hình thành mỗi nhóm quản trị là một sản phẩm cụ thể

- Nếu lấy đối tượng tổ chức là nhóm sản phẩm sẽ hình thành mỗi nhóm quản trị là một nhóm sản phẩm cụ thể

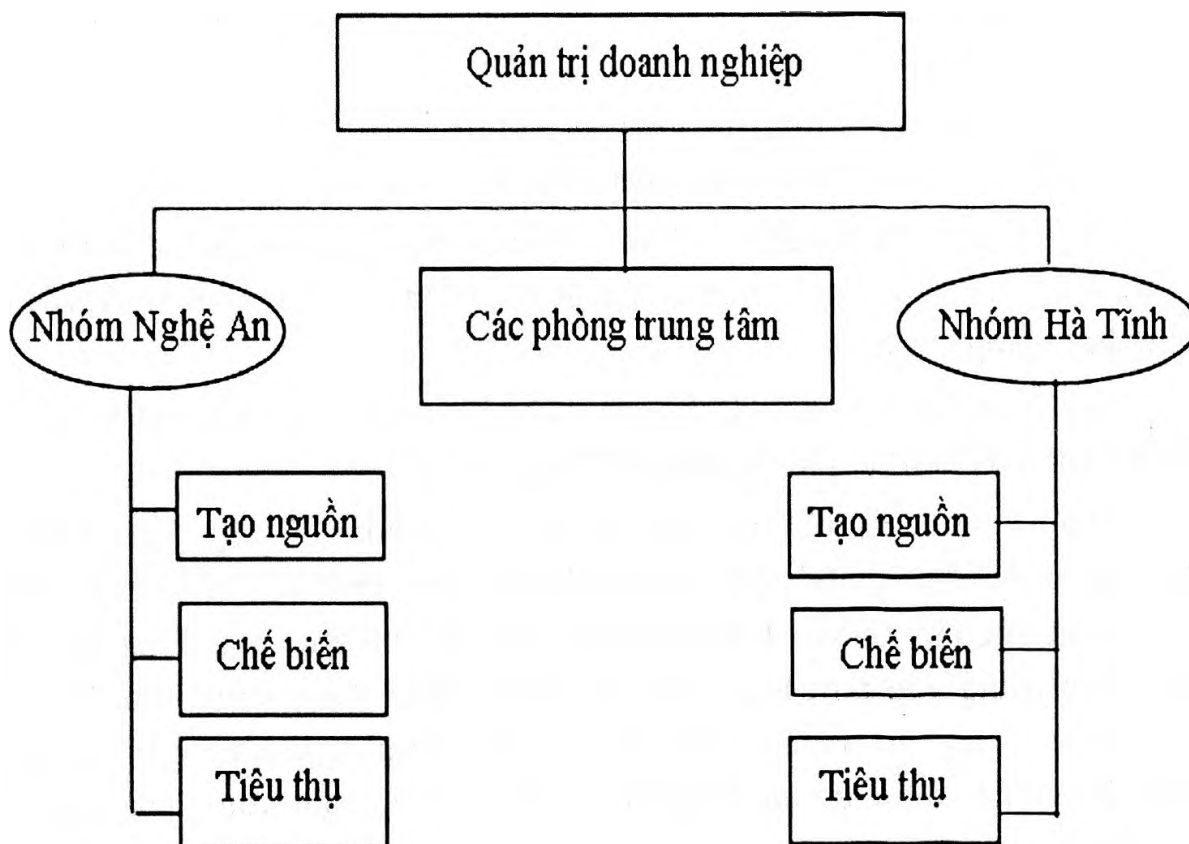
- Nếu lấy đối tượng tổ chức là không gian hoạt động sẽ hình thành mỗi nhóm quản trị là một đơn vị thành viên đảm trách nhiệm vụ ở một khu vực thị trường cụ thể.

- Nếu lấy đối tượng tổ chức là quá trình hoạt động sẽ hình thành mỗi nhóm quản trị là một quá trình hoạt động cụ thể.

Trong hệ thống tổ chức theo nhóm, mỗi nhóm đều độc lập tương đối với các nhóm khác; tính độc lập sẽ ở mức cao nhất nếu mỗi nhóm được hạch toán độc lập. Ở cấp doanh nghiệp, một số lĩnh vực hoạt động cùng loại được tập trung vào một hoặc một số phòng chức năng trung tâm. Các lĩnh vực được bố trí vào phòng chức năng trung tâm phải là những lĩnh vực mà hoạt động của nó không tác động nhiều đến tính độc lập trong hoạt động của các nhóm quản trị.

Hệ thống tổ chức theo nhóm có ưu điểm cơ bản là đã biến mô hình tổ chức doanh nghiệp từ một hệ thống lớn, phức tạp thành các hệ thống con đơn giản hơn, giới hạn trách nhiệm của từng nhóm được xác định rõ ràng hơn. Hơn nữa, sự thay đổi của một/một số nhóm không dẫn đến sự thay đổi của toàn bộ hệ thống tổ chức doanh nghiệp nên khá thích hợp với môi trường kinh doanh biến động.

Hạn chế của hệ thống tổ chức theo nhóm là không thích hợp với qui mô quá nhỏ và đòi hỏi sự phối hợp hoạt động của phòng trung tâm và các nhóm. Tất nhiên nếu xét quan hệ giữa các bộ phận trong phạm vi hẹp doanh nghiệp thì có thể dẫn đến sử dụng không hết nguồn lực vì khó điều động nguồn lực giữa các nhóm nếu mỗi nhóm đã hạch toán độc lập.



Hình 8.9. Hệ thống tổ chức theo nhóm - địa danh

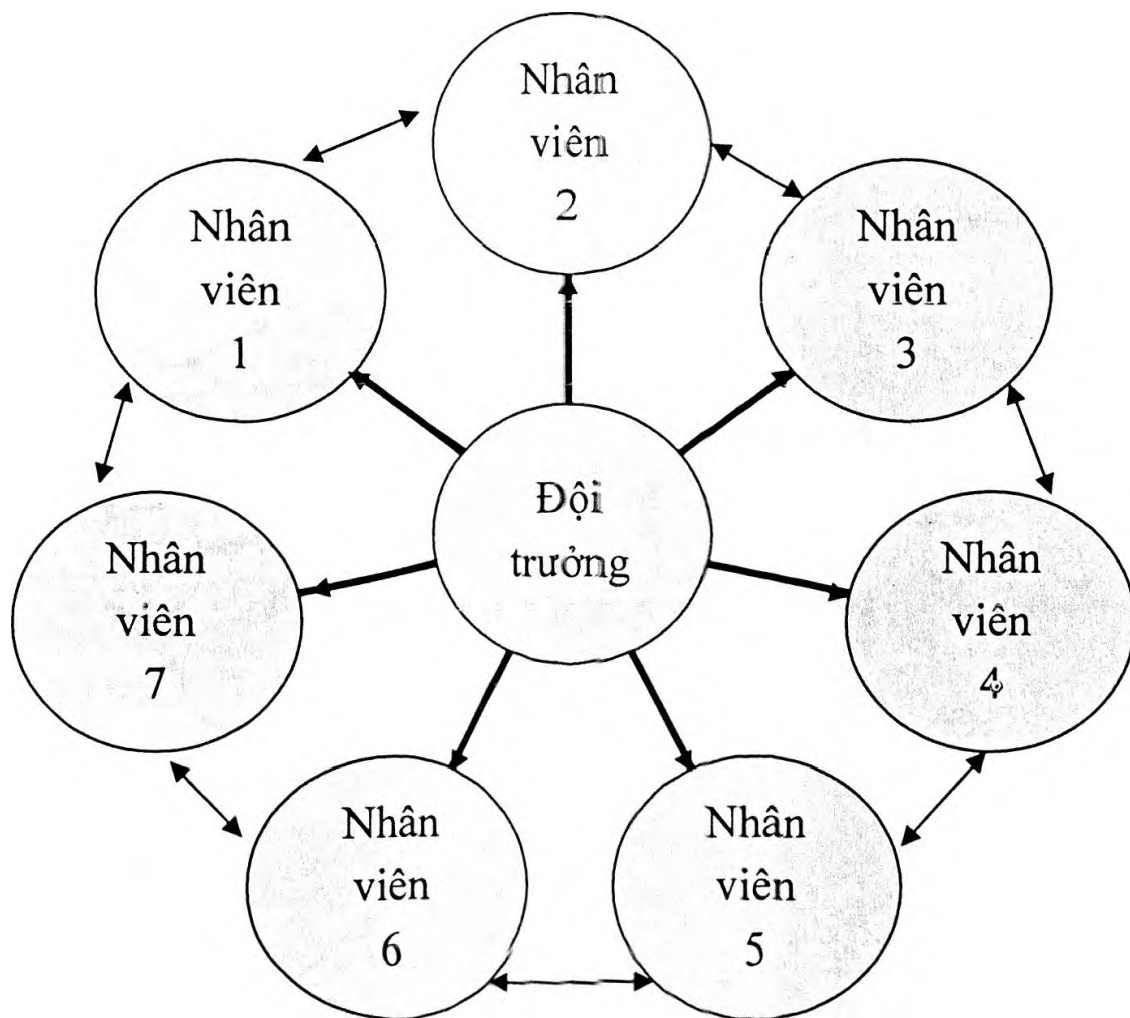
8.2.7. Hệ thống tổ chức hình sao

Theo kiểu tổ chức hình sao người ta thiết lập mối quan hệ làm việc ở từng nhóm (đội công tác) theo hình sao: nhà quản trị chỉ huy ở vị trí trung tâm của hình sao, các cá nhân đóng vai trò nhân viên đứng ở vị trí xung quanh (các đỉnh) của hình sao; hai mối quan hệ chủ yếu của nhóm được thiết lập:

- Mối quan hệ dọc được thiết kế giữa thủ trưởng và nhân viên
- Mối quan hệ ngang giữa các nhân viên với nhau.

Theo cách tổ chức này, các mối quan hệ làm việc giữa thủ trưởng và nhân viên được thiết kế tạo quan hệ làm việc trực tiếp; bên cạnh đó còn thiết kế mối quan hệ trực tiếp giữa các nhân viên với nhau. Trong quá trình làm việc các nhân viên vừa nhận lệnh của thủ trưởng song cũng vừa trên cơ sở nhiệm vụ chung mà cùng nhau xử lý các công việc có liên quan. Hình ảnh rõ nét nhất của mối quan hệ này là kiểu tổ chức các đội bóng đá: huấn luyện

viên đóng vai trò trung tâm, chỉ huy 11 thành viên của đội bóng chơi trên sân cỏ; bên cạnh nhiệm vụ chung là đưa bóng vào lưới đối phương và cản phá các đường bóng của đối phương vào khung thành của mình thì mỗi thành viên của đội bóng vừa phải hoàn thành nhiệm vụ cụ thể đúng vai trò của mình (thủ môn, hậu vệ, tiền vệ, tiền đạo), vừa phải phối hợp tốt nhất với các thành viên khác theo mục tiêu chung của cả đội bóng.



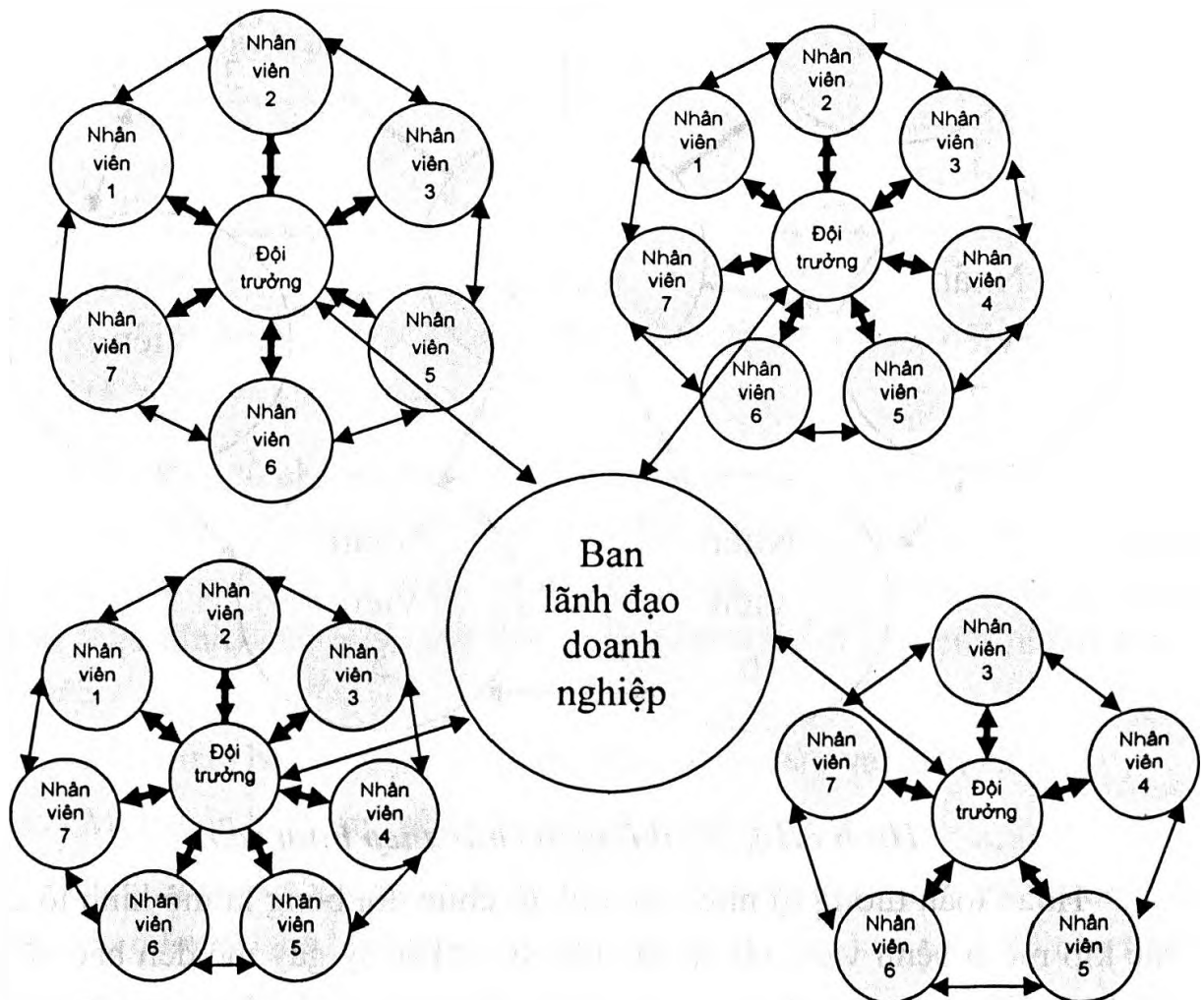
Hình 8.10. Hệ thống tổ chức theo hình sao

Hoàn toàn tương tự như mô hình tổ chức đội bóng là mô hình tổ chức các kíp mổ ở bệnh viện: tất cả các bác sỹ từ bác sỹ gây mê đến bác sỹ mổ, kỹ thuật viên hay y tá phục vụ vừa làm việc theo sự chỉ đạo của kíp trưởng, vừa phối hợp nhịp nhàng với nhau theo thực tế diễn biến của ca mổ.

Theo mô hình này, mỗi quá trình hoạt động có thể được tổ chức dưới dạng một hình sao. Hệ thống tổ chức hình sao là một bước phát triển cao hơn và thực chất cũng là kiểu tổ chức biến thể từ mô hình tổ chức theo nhóm.

8.2.8. Hệ thống tổ chức mạng lưới

Trong tiến trình phát triển mô hình tổ chức doanh nghiệp, gần đây người ta còn nói nhiều đến mô hình tổ chức kiểu mạng lưới. Mô hình mạng lưới cũng gắn với và đáp ứng yêu cầu của quản trị theo quá trình. Khi mà mỗi mô hình hình sao được liên kết với nhau dưới sự chỉ đạo thống nhất của ban lãnh đạo doanh nghiệp sẽ cấu thành nên một mạng lưới - mạng lưới quản trị ở phạm vi toàn bộ doanh nghiệp.



Hình 8.11. Hệ thống tổ chức theo mạng lưới

Mặc dù vậy, mô hình mạng lưới là một mô hình mới nên việc tổng kết, đúc rút kinh nghiệm chưa nhiều. Chính vì vậy, mô hình mạng lưới thuộc loại mô hình chưa thật rõ nét. Các vấn đề cụ thể gắn với mô hình này còn tiếp tục được nghiên cứu và đưa ra các kết luận rõ ràng hơn.

Do tính dễ thích ứng với sự biến động của môi trường nên các mô hình tổ chức theo ma trận, theo nhóm, hình sao, mạng lưới được gọi là mô hình linh hoạt trong thiết kế tổ chức đối lập một cách rõ nét với mô hình hành chính do những đặc điểm tổ chức và thực tiễn khác nhau. Sự khác nhau rõ ràng nhất giữa hai mô hình là kết quả của tiêu chuẩn hiệu quả khác nhau mà mỗi mô hình tìm kiếm để tối đa hóa. Trong khi mô hình hành chính tìm cách để tối đa hóa hiệu quả và năng suất thì mô hình linh hoạt tìm kiếm để tối đa hóa sự hài lòng, sự linh hoạt và phát triển.

Các mô hình tổ chức linh hoạt được thiết kế theo nguyên tắc khuyến khích sự tận dụng lớn hơn tiềm năng con người. Các nhà quản trị được khuyến khích để chấp nhận thực tiễn khai thác tất cả các cách thức tạo động lực cho con người thông qua thiết kế công việc nhấn mạnh đến sự phát triển cá nhân và trách nhiệm. Việc ra các quyết định, kiểm soát và các quá trình đề ra mục tiêu được phi tập trung hóa và được chia sẻ ở tất cả các cấp của tổ chức. Sự truyền đạt thông tin xuyên suốt tổ chức, không chỉ là chuỗi mệnh lệnh từ trên xuống. Những thực tiễn này có ý định thực hiện một giả định cơ bản của mô hình linh hoạt là tổ chức sẽ hiệu quả khi cơ cấu tổ chức của nó đảm bảo khả năng cao nhất trong tất cả các cuộc tiếp xúc và trong tất cả các mối quan hệ với tổ chức, mỗi thành viên, dựa trên nền tảng, giá trị, mong ước và kỳ vọng của họ, sẽ xem kinh nghiệm như là một hỗ trợ và một sự thiết lập và duy trì giá trị và tầm quan trọng.

Một thiết kế tổ chức cung cấp cho các cá nhân cảm giác về giá trị và động lực cá nhân, thúc đẩy sự hài lòng, linh hoạt và phát triển sẽ có các đặc trưng sau:

Thứ nhất, mô hình tương đối đơn giản bởi việc không nhấn mạnh vào chuyên môn hóa và nhấn mạnh đến gia tăng phạm vi công việc.

Thứ hai, mô hình theo hướng phi tập trung hóa bởi sự nhấn mạnh đến phân quyền và tăng độ sâu của công việc.

Thứ ba, mô hình càng ngày càng hướng tới tính phi tiêu chuẩn bởi sự nhấn mạnh vào sản phẩm và khách hàng như là nền tảng để hình thành các bộ phận bên trong của doanh nghiệp.

Một tổ chức đã dành nhiều sự quan tâm và các nỗ lực của nó trong thực hiện các nguyên tắc linh hoạt là Aid Association for Lutherans (AAL). AAL vận hành một công ty bảo hiểm lớn. Nó đã chuyển tổ chức từ cơ cấu tổ chức hành chính sang cơ cấu linh hoạt trong một nỗ lực để tận dụng các lợi ích của khái niệm nhóm tự quản. Trước khi tái cơ cấu, AAL được tổ chức theo kiểu hành chính và theo các chức năng truyền thống của ngành bảo hiểm, những người lao động được đào tạo nhiều để giải quyết các chức năng xử lý, bảo hiểm trên biển, định giá và dịch vụ với tiền đóng bảo hiểm. Sự chuyên môn hóa dẫn đến hiệu quả đáng kể trong giao dịch khi khách hàng chỉ yêu cầu một trong các chức năng này. Nhưng khi có nhiều chức năng được yêu cầu, tổ chức đã trở nên sa lầy.

Nhà quản trị của AAL đã phát hiện ra những lợi ích tiềm năng của thiết lập các nhóm người lao động mà có thể giải quyết tất cả các chi tiết của bất kỳ giao dịch với khách hàng nào, về bảo hiểm y tế, nhân thọ hay rủi ro. Các nhóm bao gồm các cá nhân đã từng chịu trách nhiệm giải quyết theo các chức năng, giờ đây họ chịu trách nhiệm với các khách hàng. Kết quả của trao trách nhiệm theo nhóm tự quản, ba cấp quản trị đã bị xóa trong tổ chức. Tổ chức giờ đây đơn giản hơn và phi tập trung hơn trước và vì thế linh hoạt hơn và ít hành chính hơn.

AAL cũng áp dụng dạng thù lao là tiền công cho kiến thức nhằm khuyến khích những người lao động chấp nhận hệ thống mới này. Nó cung cấp cho các cá nhân nhiều tiền hơn khi nhận thêm kiến thức, điều đó đảm bảo cho họ cải thiện kết quả công việc của chính họ. Trong bối cảnh tổ chức linh hoạt của AAL, những người lao động cần học không chỉ kiến thức chuyên môn mới mà còn kiến thức giao tiếp mới, bởi vì, làm việc với các cá nhân khác nhau trong các nhóm là quan trọng đối với thành công của thiết kế tổ chức mới.

Tương tự, không có nghi ngờ gì về việc những người đề xuất tổ chức linh hoạt tin rằng nó sẽ được áp dụng rộng rãi, đó là lý thuyết được đề xuất

như là cách tốt nhất để thiết kế một tổ chức. Trong nghĩa này, những người đề xuất cả hai mô hình hành chính và linh hoạt đều ủng hộ nhiệt tình quan điểm của họ.

Các kiểu cơ cấu tổ chức đã đúc rút ở trên có thể được ứng dụng trong thực tiễn bởi nhiều mô hình cụ thể khác nhau với các tên gọi chức danh cụ thể khác nhau; quyền hạn, trách nhiệm của họ cũng khác nhau.

Ngoài ra, cần tiếp tục nghiên cứu và có thể đưa vào ứng dụng các kiểu hệ thống tổ chức mới phù hợp với đặc điểm kinh doanh cũng như trình độ quản trị kinh doanh ngày nay. Cần lưu ý rằng trong thực tế để lựa chọn mô hình thích hợp phải phân tích cẩn thận các nhân tố tác động đến nó.

Xu hướng hiện nay trong nghiên cứu và thực tiễn quản trị là thiết kế các tổ chức phù hợp với yêu cầu của tình hình. Những yêu cầu của tình hình được gọi là hoàn cảnh. Theo đó, không phải mô hình hành chính mà cũng không phải mô hình linh hoạt là cần thiết cho một thiết kế tổ chức hiệu quả hơn, cái nào có thể đưa lại kết quả tốt hơn là do hoàn cảnh. Quan điểm phù hợp hoàn cảnh cung cấp sự uyển chuyển trong lựa chọn giữa mô hình hành chính và mô hình linh hoạt.

Bản chất của lý thuyết thiết kế dựa trên hoàn cảnh được biểu hiện bằng câu hỏi: Trong những hoàn cảnh và điều kiện nào thiết kế hành chính hay linh hoạt là hiệu quả hơn? Câu trả lời đòi hỏi nhà quản trị cụ thể hóa những hoàn cảnh ảnh hưởng đến tính hiệu quả của một thiết kế cụ thể. Rõ ràng, cách tiếp cận dựa trên hoàn cảnh khá phức tạp bởi sự bắt buộc phải xem xét đến quá nhiều yếu tố, công nghệ và môi trường là hai trong các yếu tố quan trọng nhất.

Các kiểu cơ cấu tổ chức đã đúc rút ở trên có thể được ứng dụng trong thực tiễn bởi nhiều mô hình cụ thể khác nhau với các tên gọi chức danh cụ thể khác nhau; quyền hạn, trách nhiệm của họ cũng khác nhau.

Ngoài ra, cần tiếp tục nghiên cứu và có thể đưa vào ứng dụng các kiểu hệ thống tổ chức mới phù hợp với đặc điểm kinh doanh cũng như trình độ quản trị kinh doanh ngày nay. Cần lưu ý rằng trong thực tế để lựa chọn mô hình thích hợp phải phân tích cẩn thận các nhân tố tác động đến nó.

8.3. Xây dựng và hoàn thiện cơ cấu tổ chức chính thức

8.3.1. Khái lược

Các nhà quản trị khi thiết kế một cấu trúc/cơ cấu tổ chức phải đối mặt với các quyết định khó khăn. Họ phải xem xét rất nhiều lựa chọn khác nhau của các công việc và bộ phận. Quá trình tạo ra những lựa chọn này được gọi là thiết kế tổ chức và nó hàm ý một cách đơn giản về việc lựa chọn và thực thi các quyết định và hành động dẫn đến một cấu trúc/cơ cấu tổ chức được hình thành. Quá trình này có thể rõ ràng và không rõ ràng, nó có thể là “duy nhất” hay có thể phát triển, nó có thể được làm bởi một nhà quản trị hay một nhóm nhà quản trị. Tuy các quyết định thực tế có thể thay đổi, nội dung chính của các quyết định gồm bốn vấn đề là:

- *Các nhà quản trị quyết định làm như thế nào để chia nhiệm vụ chung thành các công việc nhỏ hơn một cách thành công.* Các nhà quản trị chia tổng các hoạt động của một nhiệm vụ cụ thể thành một hệ thống nhỏ hơn của các hoạt động có liên quan mật thiết với nhau. Tác động của quyết định này là để xác định các công việc dưới dạng các hoạt động và trách nhiệm cụ thể. Mặc dù các công việc có nhiều đặc điểm, song, đặc điểm quan trọng nhất là mức độ chuyên môn hóa của chúng.

- *Các nhà quản trị quyết định nền tảng để nhóm các công việc riêng lẻ.* Quyết định này phần nhiều giống bất kỳ một quyết định phân loại nào khác và nó có thể dẫn đến các nhóm chứa các công việc tương đối giống nhau hoặc khác nhau.

- *Các nhà quản trị quyết định quy mô nhóm thích hợp để báo cáo lên cấp trên.* Quyết định này bao gồm việc xác định liệu phạm vi kiểm soát là tương đối rộng hay hẹp.

- *Các nhà quản trị phân chia quyền lực giữa các bộ phận, cá nhân.* Quyền lực là quyền để ra quyết định mà không cần thông qua bởi bất kỳ một nhà quản trị cấp cao hơn và để yêu cầu sự tuân thủ từ những người khác được lựa chọn. Tất cả các công việc chứa một vài quyền để ra quyết định trong các giới hạn được thông qua. Nhưng không phải tất cả mọi cá nhân đều có quyền yêu cầu sự tuân thủ từ những người khác. Khía cạnh cuối cùng

này của quyền lực phân biệt các công việc quản trị với các công việc phi quản trị. Các nhà quản trị có thể yêu cầu sự tuân thủ, trong khi những người không phải là nhà quản trị không thể làm như vậy.

Vì thế, các cấu trúc/cơ cấu tổ chức biến đổi phụ thuộc vào các lựa chọn mà nhà quản trị tạo ra. Nếu chúng ta xem xét mỗi trong bốn quyết định thiết kế trên đây là một phạm vi của các lựa chọn có thể, thì các cơ cấu khác nhau có thể được mô tả như trong hình 8.12.

Nói chung, các cấu trúc/cơ cấu tổ chức có xu hướng theo một thái cực này hay thái cực khác trên từng đoạn. Các cấu trúc/cơ cấu có xu hướng bên trái được đặc trưng bởi rất nhiều các thuật ngữ, bao gồm cổ điển, hình thức, có tổ chức, có phân chia cấp bậc và tự động. Các cơ cấu có xu hướng bên phải được cho là tân cổ điển, không hình thức, không có tổ chức, không mang tính cấp bậc và linh hoạt. Một tổ chức thấy chính nó ở đâu trên trục sẽ có ý nghĩa cho kết quả của nó cũng như cho hành vi của nhóm và cá nhân.

<i>Phân chia nhiệm vụ</i>	Tính chuyên môn hóa	
	Cao	Thấp
<i>Hình thành bộ phận</i>	Cơ sở	
	Giống nhau	Khác nhau
<i>Phạm vi kiểm soát</i>	Mức độ	
	Hẹp	Rộng
<i>Quyền lực</i>	Sự phân chia	
	Tập trung	Phi tập trung

Hình 8.12. Bốn quyết định thiết kế chính

8.3.2. Các yêu cầu chủ yếu

8.3.2.1. Phải đảm bảo tính chuyên môn hoá cao nhất có thể

Đảm bảo tính chuyên môn hoá nhằm tổ chức các hoạt động kinh doanh và quản trị theo hướng chuyên môn hoá ở cả góc độ từng bộ phận và đối với từng cá nhân các nhân viên chuyên môn và các nhà quản trị.

Sở dĩ cần chuyên môn hoá lao động vì chuyên môn hoá dẫn đến năng suất lao động cá nhân cao. Tuy nhiên, do bên cạnh tác động tăng năng suất lao động cá nhân chuyên môn hóa còn dẫn đến chia cắt quá trình, làm tăng khối lượng công việc quản trị nên nguyên tắc là nâng cao tính chuyên môn hoá đến mức mà cái lợi do chuyên môn hoá đem lại vẫn lớn hơn so với cái hại mà chia cắt quá trình gây ra.

Hộp 8.3. Công ty ô tô Ford xây dựng lại tổ chức

Công ty ô tô Ford đã thu hút sự quan tâm của quốc tế khi nó chuyển từ thiết kế tổ chức hành chính truyền thống sang thiết kế linh hoạt hơn. Để thực hiện sự chuyển dịch này, Ford phải tiến hành những thay đổi đáng kể trong cách nó quản lý những người lao động cũng như trong cách thức làm ra những chiếc ô tô.

Một trong những thay đổi lớn nhất là cách những người lao động thực hiện công việc của họ. Các công việc ở Ford đã trở nên ít chuyên môn hóa hơn. Những người lao động không phải là nhà quản trị giờ đây thực hiện nhiệm vụ đã từng chỉ thuộc về những người quản trị, như lập lịch trình sản xuất và đảm bảo chất lượng. Họ làm việc trong các nhóm dưới sự giám sát chung của nhà quản trị, người đào tạo về sự phát triển của làm việc theo nhóm. Sự đào tạo của các nhà quản trị Ford tập trung vào việc giúp trở nên linh hoạt hơn và thích nghi hơn với sự thay đổi. Công ty đã nói rằng thay đổi đã trở nên phổ biến đối với doanh nghiệp vì thế thay đổi cũng phải trở nên phổ biến với những người lao động. Nhận thức về thay đổi là thường lệ hàm ý rằng các nhà quản trị và người lao động phải được đào tạo để quản trị thay đổi trong cơ cấu tổ chức linh hoạt, khác đáng kể với cơ cấu hành chính trong quá khứ.

Mặc dù Ford đã đáp lại nhiều yếu tố khác nhau đòi hỏi sự thay đổi trong thực tiễn quản trị cơ bản của nó, một trong các động lực quan trọng nhất là công nghệ sản xuất linh hoạt (các phương pháp sản xuất hiện đại kết hợp máy tính và rôbốt để đạt được mức độ cao trong sản xuất và linh hoạt). Ford giờ đây có thể có các lợi thế của trật tự công việc, dây chuyền sản xuất, sản xuất theo quá trình mà không phải lo ngại về những bất lợi của công nghệ. Các cơ sở vật chất để sản xuất có thể thay đổi, cộng thêm việc những chiếc ô tô làm theo yêu cầu của khách hàng, cho những khách hàng cụ thể trong khuôn khổ thời gian hạn chế chưa từng được nghe thấy dù chỉ một vài năm trước. Công nghệ sản xuất linh hoạt đã yêu cầu sự phát triển của những đặc điểm của thiết kế tổ chức linh hoạt trên toàn công ty ô tô Ford.

Điều này đòi hỏi trong các điều kiện cụ thể, các nhà quản trị phải tính toán, cân nhắc và trả lời chính xác câu hỏi sẽ chuyên môn hoá lao động đến mức nào? Câu trả lời làm cơ sở để phân tích và thiết kế công việc cũng như phân chia nhiệm vụ cho mọi loại lao động trong doanh nghiệp.

8.3.2.2. Phải đảm bảo tiêu chuẩn hoá lao động thực hiện nhiệm vụ

Tiêu chuẩn hoá lao động chính là việc xác định rõ tiêu chuẩn cần thiết đối với lao động ở từng vị trí cụ thể của doanh nghiệp. Muốn vậy, phải trên cơ sở nhiệm vụ của từng bộ phận, cá nhân cũng như các qui định, qui tắc, qui trình thực hiện, tiêu chuẩn chất lượng đối với từng nhiệm vụ cũng như các qui định hoạt động kiểm tra, đánh giá công việc theo hướng tiêu chuẩn hoá để xác định người lao động thực hiện nhiệm vụ đó cần có các tiêu chuẩn gì.

Như thế, phải trên cơ sở tiêu chuẩn hóa nhiệm vụ để tiêu chuẩn hóa người lao động thực hiện nhiệm vụ đó. Nếu nhiệm vụ được thiết kế theo kiểu chuyên môn hóa cao thì tiêu chuẩn hóa nhiệm vụ sẽ dễ dàng hơn; khi tính chuyên môn hóa nhiệm vụ càng giảm, tính đa dạng càng cao thì việc tiêu chuẩn hóa nhiệm vụ càng phức tạp hơn. Các nhà quản trị phải càng tìm đến các phương pháp đánh giá và xác định tiêu chuẩn nhiệm vụ phù hợp với tính phức tạp của nhiệm vụ.

8.3.2.3. Phải bảo đảm tính thống nhất quyền lực trong hoạt động quản trị và điều hành

Tính thống nhất là yêu cầu của bất kỳ cơ cấu tổ chức nào vì nó đảm bảo cho hoạt động đơn giản và cùng theo một hướng xác định. Chính vì thế, khi thiết kế cũng như khi hoàn thiện cấu trúc tổ chức người ta không thể không chú ý đến yêu cầu này.

Muốn vậy, phải chú ý lựa chọn cơ cấu tổ chức hợp lý, xác định tính thống nhất quyền lực trong toàn bộ hệ thống. Biểu hiện cụ thể tính thống nhất quyền lực trong hoạt động quản trị và điều hành ở việc xây dựng và tuân thủ qui chế hoạt động của tổ chức doanh nghiệp.

Tuy nhiên, một trong những sai lầm thường gặp là đồng nghĩa tính thống nhất hoạt động với việc tập trung hóa quyền lực. Ở cả phương diện lý luận và thực tiễn, giữa thống nhất hành động và tập trung hóa quyền lực

không có quan hệ trực tiếp: quyền lực phải phân tán vì nó là điều kiện để mỗi cấp quản trị hoàn thành nhiệm vụ của mình cho nên quản trị phải theo nguyên tắc phân quyền song lại phải thống nhất; nhà quản trị đứng đầu doanh nghiệp hay một bộ phận doanh nghiệp đều phải ủy quyền cho cấp dưới phù hợp với nhiệm vụ của họ nhưng vẫn phải tổ chức hoạt động theo nguyên tắc thống nhất.

8.3.2.4. Phải đảm bảo sự phối hợp nhịp nhàng giữa các bộ phận, cá nhân

Phối hợp nhịp nhàng là điều kiện để sản xuất hoặc hoàn thành nhiệm vụ cụ thể nào đó đúng yêu cầu về chất lượng và số lượng cũng như đúng thời hạn qui định và là cơ sở đảm bảo tính hiệu quả.

Cơ cấu tổ chức đơn giản là cơ sở để đảm bảo sự phối hợp hoạt động nhịp nhàng. Trong mỗi quan hệ công tác, phải xác định rõ quyền hạn, quyền lực và trách nhiệm của từng bộ phận, cá nhân. Ở từng bộ phận, từng nơi làm việc phải chú ý thiết kế cân đối giữa nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn và quyền lợi; liên kết hoạt động của mọi bộ phận, cá nhân bằng qui chế; làm hoà hợp giữa tổ chức chính thức và tổ chức phi chính thức. Tiếp đó, phải xác định rõ các mối liên hệ về quản trị và thông tin trong bộ máy.

8.3.3. Các nguyên tắc tổ chức hoạt động

8.3.3.1. Nguyên tắc thống nhất

Nguyên tắc thống nhất đòi hỏi mọi hoạt động quản trị phải thống nhất. Đây chính là điều kiện để hoạt động có hiệu quả và là yêu cầu bắt buộc cao nhất trong tổ chức quản trị.

Biểu hiện cụ thể của nguyên tắc này ở chính cơ chế quản trị: ở các doanh nghiệp nhà nước phải đảm bảo sự thống nhất trong mối quan hệ giữa tổ chức Đảng, bộ máy quản trị và tổ chức công đoàn; giữa đại diện sở hữu chủ và bộ máy quản trị; quan hệ giữa hội đồng quản trị và giám đốc (tổng giám đốc). Ở mọi doanh nghiệp phải đảm bảo tính thống nhất trong mối quan hệ giữa sở hữu chủ và bộ máy quản trị; đặc biệt trong các công ty cổ phần hiện nay người lao động vừa với tư cách là sở hữu chủ và vừa với tư cách là người lao động. Tính thống nhất phải được luật hoá và được hoàn thiện bằng pháp luật. Trong tổ chức bộ máy quản trị trực tuyến - chức năng

phải tập trung thống nhất các lĩnh vực hoạt động vào đầu mỗi quản trị; đồng thời cũng phải giải quyết tốt các mối quan hệ giữa các cấp và các bộ phận quản trị, đặc biệt là mối quan hệ trực tuyến - chức năng.

8.3.3.2. Nguyên tắc kiểm soát được

Trong quản trị mọi hoạt động phải được kiểm soát, hay nói cách khác là phải kiểm soát được mọi hoạt động của doanh nghiệp. Muốn vậy, người phụ trách lĩnh vực công tác phải kiểm soát được mọi hoạt động của lĩnh vực mình phụ trách, thủ trưởng phải kiểm soát được hoạt động của mọi nhân viên dưới quyền và cuối cùng, người được giao nhiệm vụ phải kiểm soát được mọi hoạt động liên quan đến nhiệm vụ mà họ được giao.

Nguyên tắc kiểm soát được đòi hỏi phải tính toán kỹ càng khi phân công nhiệm vụ quản trị cho từng chức danh để đảm bảo rằng mỗi chức danh quản trị kiểm soát được toàn bộ nhiệm vụ của mình.

8.3.3.3. Nguyên tắc hiệu quả

Nguyên tắc hiệu quả đòi hỏi phải xây dựng cơ cấu bộ máy quản trị sao cho hoàn thành tốt nhiệm vụ quản trị với chi phí kinh doanh thấp nhất. Muốn vậy, trong tổ chức bộ máy quản trị phải:

- Sử dụng tiết kiệm nhân lực nhất trong điều kiện trang thiết bị quản trị thích hợp
- Đảm bảo tính chuyên môn hoá cao nhất có thể đối với mỗi bộ phận, cá nhân
- Thực hiện điều chỉnh chung ở mức tối đa nhằm đảm bảo tính thống nhất cao nhất kết hợp với điều chỉnh cá biệt ở mức độ hợp lý
- Đường vận động của quyết định quản trị phải ngắn nhất
- Cơ cấu tổ chức phải đảm bảo đơn giản nhất có thể
- Chi phí kinh doanh cho hoạt động quản trị thấp nhất.

8.3.4. Hình thành hoặc thiết kế lại các nơi làm việc

8.3.4.1. Lựa chọn nguyên tắc thiết kế công việc, nhiệm vụ

Thứ nhất, nguyên tắc tập trung hay phi tập trung hóa

Nhiệm vụ được hiểu là một khối lượng công việc nhất định cần thực hiện để đạt mục tiêu nhất định. Tuân thủ nguyên tắc phi tập trung người ta chia nhỏ nhiệm vụ quản trị và giao cho nhiều nơi khác nhau thực hiện. Như thế, đòi hỏi phải có một số lượng lớn lao động chuyên môn các loại và phải giải quyết tốt vấn đề gắn nhiệm vụ với trách nhiệm, quyền hạn và quyền lợi trong toàn hệ thống.

Tổ chức quản trị theo nguyên tắc này có ưu điểm lớn là làm tăng tinh thần trách nhiệm và hứng thú làm việc của mọi người và giảm công việc và nhân lực ở cấp quản trị cao. Bên cạnh đó, nhược điểm của nó là đòi hỏi nhà quản trị cao cấp phải có nghệ thuật quản trị con người cao, có thể dẫn đến thiếu sự thống nhất trong hoạt động quản trị và dễ dẫn đến việc không phát huy được ưu điểm hợp lý hoá.

Tổ chức quản trị theo nguyên tắc tập trung hoá nhiệm vụ quản trị được tập trung vào một số nơi làm việc nhất định. Như thế, có thể thực hiện được các nhiệm vụ quản trị ngay cả trong trường hợp thiếu lực lượng lao động chuyên môn. Hạn chế của quản trị theo nguyên tắc này là ở chỗ đòi hỏi nhà quản trị cao cấp phải có trình độ tổng hợp, không phát huy được tính sáng tạo của các cấp dưới quyền và có khi cấp trên không kiểm tra được hết các quyết định mà chính họ ban hành.

Nguyên tắc kết hợp trong hoạt động quản trị cho phép kết hợp tập trung hoá và phi tập trung hoá: tập trung hoá một số bộ phận (thống kê, kế toán, mua hàng,...) và thực hiện phi tập trung đối với các bộ phận quản trị khác. Cần chú ý rằng phi tập trung lãnh thổ không nhất thiết dẫn đến phi tập trung hoạt động quản trị.

Thứ hai, nguyên tắc chuyên môn hóa hay đảm bảo tính thống nhất quá trình

Fayol cho rằng sự chuyên môn hóa là cách tốt nhất để sử dụng các cá nhân và các nhóm cá nhân. Ở thời điểm mà Fayol nghiên cứu, hạn chế của

chuyên môn hóa (là quan điểm tốt nhất) chưa được xác định. Việc quản trị khoa học đã phổ biến nhiều phương pháp để thực hiện chuyên môn hóa lao động. Các phương pháp này, như các tiêu chuẩn công việc, nghiên cứu chi báo và thời gian nhấn mạnh mặt kỹ thuật (không phải hành vi) của công việc.

Ngày nay, người ta chỉ chuyên môn hóa đến mức độ cái lợi do chuyên môn hóa đem lại lớn hơn cái hại do tính chia cắt quá trình gây ra. Điều quan trọng là mọi quá trình phải được đảm bảo tính thống nhất.

Thứ ba, nguyên tắc thống nhất hay đa dạng nghề nghiệp

Theo quản trị truyền thống các công việc thường được nhóm theo sự chuyên môn hóa nghề nghiệp. Các kỹ sư nên được nhóm với các kỹ sư; những người bán hàng cùng nhóm với những người bán hàng; những người kế toán làm việc cùng một chỗ với những người kế toán;... Nền tảng hình thành phòng ban gắn nhất với nguyên tắc này là chức năng.

Ngày nay, người ta coi trọng tính thống nhất của các quá trình. Vì thế, tính cùng nghề nghiệp bị giảm đi nhường chỗ cho tính đa dạng nghề nghiệp trong cùng một tổ chức bộ phận doanh nghiệp cụ thể nào đó.

Thứ tư, nguyên tắc về quyền lực và trách nhiệm

Fayol tin rằng một nhà quản trị cần được trao đủ quyền để thực hiện các trách nhiệm được giao. Bởi các trách nhiệm được giao với các nhà quản trị cấp cao là quan trọng hơn đáng kể đối với tương lai của tổ chức so với trách nhiệm của các nhà quản trị thấp hơn. Áp dụng nguyên tắc này tất nhiên dẫn đến quyền lực tập trung. Quyền lực tập trung hóa là một kết quả logic không chỉ bởi trách nhiệm lớn hơn của nhà quản trị cấp cao mà còn bởi công việc ở cấp này phức tạp hơn, số lượng công nhân liên quan lớn hơn và mối quan hệ giữa hoạt động và kết quả là xa nhau.

Thứ năm, nguyên tắc chuỗi

Kết quả tự nhiên của việc thực hiện các nguyên tắc trên là một chuỗi có thứ bậc của các nhà quản trị từ người có quyền lực cao nhất đến những bậc thấp nhất. Chuỗi là lộ trình cho tất cả các truyền đạt theo chiều dọc trong một tổ chức. Theo đó, tất cả các mệnh lệnh quản trị từ cấp thấp nhất phải đi qua mỗi cấp dưới đến tận khi nó đến nơi thích hợp.

8.3.4.2. Phân tích và tổng hợp nhiệm vụ

Phân tích nhiệm vụ là sự chia nhỏ công việc thành các nhiệm vụ cụ thể hơn và đến cấp độ cuối cùng là các hành động/thao tác cụ thể. Còn tổng hợp nhiệm vụ là sự liên kết các nhiệm vụ cụ thể (hành động/thao tác) đã phân tích vào một nơi làm việc theo các nguyên tắc nhất định.

Khi phân tích nhiệm vụ, người ta bắt đầu từ chức năng hoạt động, phân tích thành các nhiệm vụ lớn; sau đó phân tích từng nhiệm vụ lớn thành các nhiệm vụ nhỏ hơn; quá trình phân tích cứ thế diễn ra cho đến khi nhiệm vụ đã được phân tích thành các đơn vị nhỏ nhất là từng hành động/thao tác của con người để hoàn thành nhiệm vụ.

Phân tích nhiệm vụ bao gồm hai nội dung cơ bản là mô tả nhiệm vụ và phân tích nhiệm vụ. Mô tả nhiệm vụ nhằm mục đích tạo ra bức tranh khái quát về nhiệm vụ và là cơ sở để phân tích nhiệm vụ. Nội dung mô tả của mô tả bao gồm:

- Mô tả nội dung nhiệm vụ
- Mô tả quá trình hành động (chân tay, trí óc hay kết hợp cả hai)
- Mô tả đối tượng của nhiệm vụ (người, vật hay phi vật thể)
- Mô tả công cụ lao động cần thiết
- Mô tả không gian tiến hành nhiệm vụ
- Mô tả thời gian tiến hành nhiệm vụ.

Bảng 8.1. Ví dụ về mẫu mô tả vị trí công việc

Mô tả vị trí công việc																
Chức danh: _____	Ngày: _____															
Vị trí: _____	Tình trạng công việc: Thường xuyên ☐ Tạm thời ☐ Toàn phần ☐ Bán phần ☐ Tập sự ☐															
Phòng/Ban: _____	Số giờ làm việc theo tuần: _____/tuần															
Tên người phụ trách/Chức danh: _____	Miễn trừ ☐ Không miễn trừ ☐															
Bản mô tả vị trí công việc được viết ra để mô tả công việc đã có trong tổ chức và được một nhân viên có đủ năng lực thực hiện (nghĩa là người này có đủ kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm cần thiết cho vị trí công việc). Mỗi người cần được lập hồ sơ cho mỗi vị trí công việc thường xuyên toàn phần hay bán phần. Đính kèm theo bản sao của bản mô tả vị trí công việc trước đây được xây dựng cho vị trí công việc này. Bản mô tả vị trí công việc này được cập nhật lần cuối khi nào? Ngày : _____ Mục đích và mục tiêu chung của vị trí công việc này là gì (tại sao lại cần có vị trí công việc này)? Liệt kê theo thứ tự tầm quan trọng các nhiệm vụ chính của vị trí công việc này và ước tính phần trăm lượng thời gian dành cho mỗi nhiệm vụ (chức năng chính của công việc có thể không chiếm nhiều thời gian nhất). <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 5%; padding: 5px;">1.</td> <td style="width: 80%; padding: 5px;">_____</td> <td style="width: 15%; padding: 5px; text-align: right;">%</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">2.</td> <td style="padding: 5px;">_____</td> <td style="padding: 5px; text-align: right;">%</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">3.</td> <td style="padding: 5px;">_____</td> <td style="padding: 5px; text-align: right;">%</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">4.</td> <td style="padding: 5px;">_____</td> <td style="padding: 5px; text-align: right;">%</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">5.</td> <td style="padding: 5px;">_____</td> <td style="padding: 5px; text-align: right;">%</td> </tr> </table>		1.	_____	%	2.	_____	%	3.	_____	%	4.	_____	%	5.	_____	%
1.	_____	%														
2.	_____	%														
3.	_____	%														
4.	_____	%														
5.	_____	%														

6.		%
7.	Có khả năng thích ứng với những thay đổi một cách hiệu quả và thực hiện các nhiệm vụ cần thiết khác nếu được giao phó.	
Tổng cộng:		100 %

Vị trí công việc này được giám sát chặt chẽ, bình thường hay ít? _____

Hãy giải thích: _____

Vị trí công việc này có nhiệm vụ giám sát không (nghĩa là, có nhiệm vụ tuyển người, sa thải, đánh giá kết quả công việc...)? Có _____ Không _____ Nếu có, liệt kê số lượng và chức danh của các vị trí công việc khác phải báo cáo trực tiếp hoặc gián tiếp cho vị trí công việc này (ví dụ, 3 thư ký, 4 lập trình viên,...): _____

Vị trí công việc này có tiếp cận đến các thông tin mật không? Có _____ Không _____ Nếu có, hãy giải thích: _____

Vị trí công việc này có liên quan hay kiểm soát ngân quỹ của cơ quan không? Có _____ Không _____ Nếu có, hãy giải thích: _____

Đối với vị trí công việc này, người thực hiện có cần phải biết giao tiếp thông thạo bằng tiếng Anh không?

Có _____ Không _____ Nếu có, hãy giải thích: _____

Kinh nghiệm làm việc nào (kể cả thời gian làm việc), khóa đào tạo, hay trình độ văn hóa nào là cần thiết đối với vị trí công việc này? _____

Liệt kê các kỹ năng kỹ thuật cần thiết (đánh máy, vi tính,...): _____

Vị trí công việc này yêu cầu phải qua khóa đào tạo đặc biệt nào khác hay cần có khả năng nào khác? _____

Đánh dấu những yếu tố quan trọng đối với việc hoàn thành tốt vị trí công việc này:

Xử lý tình huống	☐	Sử dụng song ngữ	☐
Khả năng phân tích	☐	Kỹ năng quan hệ	☐
Kỹ năng giao tiếp	☐	Sự khéo léo	☐

Mô tả những yêu cầu của vị trí công việc này để cho thấy rằng những yếu tố trên là quan trọng: _____

Điều kiện làm việc

Cần phải lưu ý đến những điều kiện làm việc cụ thể nào liên quan đến vị trí công việc này (ví dụ, môi trường làm việc, thời gian làm việc, đi công tác, không gian làm việc,...)? Có _____ Không _____ Nếu có, hãy giải thích: _____

Phân tích các yêu cầu về thể chất của vị trí công việc này

Đánh dấu các yêu cầu về thể chất được áp dụng.

Mô tả nhiệm vụ công việc đòi hỏi đáp ứng yêu cầu về thể chất được đánh dấu.

1. Thê lực

a.

Đúng ☐ __ % thời gianĐi ☐ % thời gian

Ngồi ☐ % thời gian

b.

Sức nâng pounds.

Sức mang ☐ lbs.

Lực đẩy ☐ lbs.

Lực kéo lbs.

2. Leo trèo ☐

Cân bằng ☐

3. Cúi đầu ☐

Què gòl

Cúi lưng 

Bò ☐

4. Với tay ☐

Nắm tay ☐

5. Nói ☐

Nghe 

6. Nhìn ☐

Hiếu biết ☐

Nhận thức ☐

Nhận màu sắc 

Tổng hợp nhiệm vụ bắt đầu từ các tác thao tác rất cụ thể đã được phân tích. Để tổng hợp nhiệm vụ, người ta phải dựa trên cơ sở nền tảng là sẽ tuân thủ nguyên tắc bố trí công việc (và lao động thực hiện công việc) theo quan điểm tuyệt đối hóa ưu điểm của chuyên môn hóa hay nguyên tắc đảm bảo tính thống nhất của từng quá trình. Từ đó mới trả lời câu hỏi cụ thể như sẽ tổ chức theo mô hình nào, sẽ chuyên môn hóa công việc (và lao động thực hiện công việc) cụ thể ở trình độ nào là hợp lý?

Tổng hợp nhiệm vụ nhằm tập hợp các nhiệm vụ đã phân tích lại thành các nơi làm việc và liên kết các nơi làm việc lại theo mô hình tổ chức (nhiều hay ít cấp phụ thuộc vào nhiều yếu tố trong đó có yếu tố qui mô) xác định.

Nơi làm việc có thể được hiểu là phần không gian mà ở đó một nhân viên sử dụng các trang thiết bị cần thiết để hoàn thành những nhiệm vụ cụ thể được giao. Nơi làm việc là tế bào cơ sở của tổ chức doanh nghiệp: có nơi làm việc sản xuất (tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ) và nơi làm việc quản trị (thực hiện nhiệm vụ quản trị cụ thể).

Tổng hợp nhiệm vụ phải đáp ứng các yêu cầu chủ yếu là bảo đảm hoàn thành nhiệm vụ hợp lý, tôn trọng trật tự tự nhiên của nhiệm vụ, trôi chảy và liên tục trên cơ sở đảm bảo tính chuyên môn hoá ở trình độ nhất định, đảm bảo tính thống nhất quản trị và không làm quá phức tạp các mối quan hệ quản trị.

Phân tích và tổng hợp nhiệm vụ là hai phương pháp được sử dụng để tính toán khối lượng công việc và bố trí lao động trên cơ sở khối lượng nhiệm vụ phải thực hiện. Thực chất phân tích và tổng hợp nhiệm vụ là hai quá trình diễn ra ngược chiều nhau và đều cần thiết để hình thành nơi làm việc: phải phân tích nhiệm vụ mới có cơ sở để tổng hợp nhiệm vụ và tổng hợp nhiệm vụ mới hình thành được các nơi làm việc.

Trên phương diện lý thuyết không xác định cụ thể giới hạn tập hợp bao nhiêu thao tác hay nhiệm vụ bộ phận vào một nơi làm việc; nói cách khác, không có câu trả lời chung cho câu hỏi tập hợp bao nhiêu nhiệm vụ bộ phận vào một nơi làm việc cụ thể. Giới hạn số thao tác vào một nơi làm việc tùy thuộc vào trình độ người thực hiện, mức độ chuyên môn hóa nơi làm việc, vị trí nơi làm việc cụ thể, mức độ điều chỉnh chung,... Giới hạn số nhiệm vụ bộ phận cùng loại tập hợp vào một nơi làm việc được xác định khi

người phụ trách nơi làm việc vẫn làm chủ được nhiệm vụ khi thực hiện nó. Điều đó hoàn toàn phụ thuộc vào:

- Trình độ phát triển của hoạt động điều chỉnh chung
- Trình độ năng lực của các nhà quản trị và nhân viên
- Tính chất chuyên môn hoá nhiệm vụ
- Trình độ trang thiết bị quản trị
- Tầm quan trọng, phạm vi, nội dung,... của nhiệm vụ.

Có thể có các cách phân chia nhiệm vụ cho các nơi làm việc như sau:

Thứ nhất, phân chia theo tính chất cùng hay khác loại của công việc

Nếu phân chia theo tính chất cùng hay khác loại của công việc sẽ có:

- Nếu đối tượng thực hiện nhiệm vụ là cùng loại sẽ hình thành các nơi làm việc thực hiện các công việc khác nhau

- Nếu công việc được thực hiện là cùng loại sẽ hình thành các nơi làm việc thực hiện nhiệm vụ ở các đối tượng khác nhau.

Thứ hai, phân chia nhiệm vụ quản trị theo chiều dọc và theo chiều ngang

Nếu phân chia nhiệm vụ theo chiều dọc sẽ hình thành các cấp quản trị trong doanh nghiệp. Cấp quản trị tập hợp các nơi làm việc (bộ phận) khác nhau có nhiệm vụ thực hiện trên cùng đối tượng. Các nhân tố ảnh hưởng đến việc hình thành số cấp quản trị có thể là: mô hình quản trị; qui mô doanh nghiệp; cơ cấu sản xuất; nguyên tắc tập trung hay phi tập trung trong phân cấp và tổ chức hoạt động quản trị; khả năng phụ trách bao nhiêu nơi làm việc ở một cấp cụ thể nào đó là vừa trên cơ sở phải đảm bảo hoàn thành nhiệm vụ, kiểm tra và trao đổi thông tin giữa các cấp và các bộ phận quản trị với nhau.

Nếu phân chia nhiệm vụ theo chiều ngang sẽ làm xuất hiện các phòng (ban) chức năng. Người ta tập hợp các nhiệm vụ cùng loại vào một bộ phận làm hình thành phòng (ban) chức năng. Ở mỗi phòng (ban) chức năng sẽ thực hiện nhiệm vụ trên các đối tượng khác nhau. Mối quan hệ giữa các phòng (ban) chức năng là quan hệ hợp tác, trao đổi thông tin.

Kết quả là hình thành các cấp, các bộ phận quản trị trong doanh nghiệp ở trình độ chuyên môn hoá nhất định.

Cho đến nay, nhiệm vụ được tổng hợp ở các cấp quản trị thường có mô hình hình tháp: ở cấp càng cao nhà quản trị càng phụ trách ít người (bộ phận) dưới quyền, đỉnh hình tháp là cơ quan đầu não quản trị. Việc hình thành số lĩnh vực và số cấp phụ thuộc vào tính đặc thù mỗi doanh nghiệp.

Trong thực tế, việc xác định nhiệm vụ cho người phụ trách trừu tượng phụ thuộc vào thị trường lao động. Xác định nơi làm việc ở vị trí cao phải dựa vào kiến thức tổng hợp của người sẽ phụ trách nơi làm việc đó.

Sau khi hình thành các nơi làm việc cần xây dựng sơ đồ mô tả nơi làm việc. Sơ đồ mô tả nơi làm việc sơ đồ hoá:

- Những nội dung nhiệm vụ phải thực hiện (số lượng, chất lượng, thời gian)
- Qui trình cần thiết để thực hiện nhiệm vụ (thực hiện, kiểm tra)
- Các yêu cầu về nhân lực, trang bị nơi làm việc
- Giải thích các mối quan hệ khi thực hiện nhiệm vụ.

Hình thức tốt nhất là sơ đồ hóa bằng văn bản.

Khi môi trường kinh doanh thay đổi hoặc chức năng, nhiệm vụ hoạt động của doanh nghiệp thay đổi (thường gắn với sự thay đổi chiến lược kinh doanh) người ta lại phải xem xét lại cơ cấu tổ chức để có thể hoàn thiện mô hình cấu trúc ở mức độ nhất định. Trong những trường hợp nhất định, có thể lại phải xem xét và thiết kế lại một/nhiều nơi làm việc.

8.3.5. Xác định quyền hạn, quyền lực và trách nhiệm

8.3.5.1. Quyền hạn, quyền lực và trách nhiệm

Thứ nhất, quyền hạn

Quyền hạn được hiểu là sự được phép của một cá nhân (tập thể) khi thực hiện nhiệm vụ được giao. Như thế, quyền hạn đề cập đến khả năng mà cá nhân (tập thể) được sử dụng các nguồn lực nhất định để tiến hành một công việc cụ thể nào đó.

Do quyền hạn gắn với nhiệm vụ nên cơ sở xác định quyền hạn là nhiệm vụ được phân công thực hiện, nguyên tắc phân quyền và khả năng chuyên môn của người thực hiện nhiệm vụ.

Với ý nghĩa được sử dụng các nguồn lực nhất định quyền hạn đóng vai trò là điều kiện để hoàn thành nhiệm vụ. Do đó quyền hạn phải rõ ràng,

cân xứng với nhiệm vụ và phải được ghi trong nội qui, qui chế hoạt động của doanh nghiệp.

Thứ hai, quyền lực

Quyền lực được hiểu là quyền điều khiển hành động của người khác. Đó là quyền sai khiến và kiểm soát mà một nhà quản trị có được.

Có nhiều cách phân loại quyền lực. Nếu phân theo tính hợp pháp của quyền lực sẽ có quyền lực chính thức và quyền lực phi chính thức.

Quyền lực chính thức được gắn với một chức danh cụ thể và ghi trong điều lệ, nội qui, qui chế hoạt động của doanh nghiệp. Quyền lực chính thức lại được chia thành:

- Quyền được uỷ quyền. Đó là quyền chuyển giao một phần quyền lực cho người khác. Trong uỷ quyền phải lưu ý đến điều kiện thực hiện nhiệm vụ của cấp dưới: giao nhiệm vụ đòi hỏi phải giao quyền hạn tương xứng với nhiệm vụ.

- Quyền hướng dẫn. Đó là quyền được đưa ra các chỉ dẫn cần thiết để cấp dưới thực hiện nhiệm vụ và cũng phải thực hiện quyền này dưới hình thức văn bản.

- Quyền khen thưởng. Người phụ trách phải có quyền khen thưởng khi cấp dưới hoàn thành tốt nhiệm vụ dưới nhiều hình thức khác nhau như vật chất (tiền, vật chất, lương) cũng như phi vật chất.

- Quyền lực cưỡng ép. Để hoàn thành nhiệm vụ quản trị người phụ trách phải có quyền buộc người khác phải tuân thủ các mệnh lệnh quản trị mà mình ban hành không trái với pháp luật, điều lệ, nội qui, qui chế của DN. Để quyền lực cưỡng ép có hiệu lực người phụ trách phải có quyền sử dụng các hình phạt thích hợp như khiển trách, cảnh cáo, hạ lương,...

Quyền lực phi chính thức không gắn với chức danh cụ thể và không ghi trong điều lệ của doanh nghiệp. Quyền lực phi chính thức lại được chia thành:

- Quyền lực chuyên môn. Quyền lực chuyên môn gắn với một cá nhân có chuyên môn cao trong tập thể. Quyền lực này chỉ tồn tại trong phạm vi giải quyết các công việc chuyên môn.

- Quyền lực được tôn vinh. Quyền lực được tôn vinh thường gắn với người “thủ lĩnh” đứng đầu một tập thể nào đó. Quyền lực này được mọi

người trong tập thể tôn vinh, không ghi trong điều lệ, nội qui của doanh nghiệp. Trong một tổ chức nào đó sẽ là tốt nhất nếu thủ trưởng có cả quyền lực được tôn vinh và lúc đó người thủ trưởng đồng thời cũng là thủ lĩnh của tập thể.

Theo tính chất biểu hiện của quyền lực sẽ phân thành các loại quyền lực quyết đoán, quyền lực kiểu hợp tác, quyền lực tham vấn và quyền lực "tham gia, đóng góp":

- Quyền lực quyết đoán thể hiện sự chuyên quyền của cấp trên, người có quyền lực quyết đoán thường chỉ truyền mệnh lệnh từ trên xuống dưới.

- Người mang quyền lực kiểu hợp tác sẽ luôn thông tin cho cấp dưới và trao quyền cho cấp dưới nhưng có kiểm tra khi cấp dưới sử dụng quyền lực để thực hiện nhiệm vụ của họ.

- Người có quyền lực tham vấn thể hiện sự tin tưởng của mình vào cấp dưới và trước khi ra quyết định người có quyền lực tham vấn thường tham khảo ý kiến cấp dưới.

- Người có quyền lực "tham gia, đóng góp" là người tin tưởng hoàn toàn vào cấp dưới và thường cho cấp dưới được tham gia ý kiến vào các vấn đề cần giải quyết trong tổ chức.

Thực chất, có thể mô tả cấp độ "được phép" của cấp dưới khi cấp trên có các biểu hiện quyền lực cụ thể trên ở sơ đồ 8.1.

rất ít —————→ rất nhiều

Quyết đoán —→ hợp tác —→ tham vấn —→ tham gia

Sơ đồ 8.1. Các cấp độ tham gia của cấp dưới

Thứ ba, trách nhiệm

Trách nhiệm là nghĩa vụ đòi hỏi một cá nhân (tập thể) phải hoàn thành nhiệm vụ trước cấp trên. Trách nhiệm có ý nghĩa bắt buộc đối với nơi nhận nhiệm vụ. Phạm vi trách nhiệm giới hạn ở nhiệm vụ phải hoàn thành: nhân viên chỉ chịu trách nhiệm về công việc của bản thân họ, còn nhà quản trị phải chịu trách nhiệm về công việc của cấp dưới.

Để xác định trách nhiệm của từng bộ phận, cá nhân cần phải có những điều kiện nhất định: trách nhiệm phải rõ ràng. Cấp trên phải qui định cụ thể cho cấp dưới bằng văn bản về nội dung nhiệm vụ, qui trình công việc phải tuân thủ, thời điểm và nội dung báo cáo. Cấp dưới phải có trách nhiệm tuân thủ qui định về qui trình làm việc và phải báo cáo cấp trên theo qui định.

8.3.5.2. Xác lập mối quan hệ hợp lý giữa quyền hạn, quyền lực, trách nhiệm và nhiệm vụ

Quyền hạn, quyền lực, trách nhiệm phải tương xứng với nhau. Quyền hạn và quyền lực là điều kiện để hoàn thành nhiệm vụ. Nếu một cá nhân nào đó được trao quyền hạn và quyền lực thấp hơn mức cần thiết cá nhân đó sẽ không đủ điều kiện để hoàn thành nhiệm vụ được giao. Ngược lại, nếu cá nhân nào đó được trao quyền hạn và quyền lực lớn hơn mức cần thiết tất yếu sinh ra sự lạm quyền. Cả hai thái cực đều không đem lại kết quả tốt.

Trách nhiệm là đòi hỏi một cá nhân phải hoàn thành nhiệm vụ của mình. Nếu trách nhiệm thấp hơn so với mức cần thiết sẽ làm cho cá nhân đó lơ là với việc thực hiện nhiệm vụ. Ngược lại, nếu trách nhiệm cao hơn mức cần thiết sẽ đẩy cá nhân được trao đến chỗ không thực hiện được.

Như thế khi thiết kế hay hoàn thiện cơ cấu tổ chức thì quyền hạn, quyền lực, trách nhiệm phải tương xứng với nhau và cân xứng với nhiệm vụ. Khi đưa mô hình vào vận hành thì quyền hạn, quyền lực, quyền lợi và trách nhiệm phải tương xứng với nhau và cân xứng với nhiệm vụ.

8.3.6. Xây dựng và hoàn thiện nội qui, qui chế

8.3.6.1. Điều chỉnh chung và cá biệt

Hoạt động điều chỉnh được hiểu là mệnh lệnh của quản trị nhằm tạo ra hoạt động theo các mục tiêu đã xác định. Có hai loại điều chỉnh là điều chỉnh chung và điều chỉnh cá biệt.

Điều chỉnh chung là điều chỉnh được xác định một lần cho các hoạt động có tính chất lặp lại. Điều chỉnh loại này có ưu điểm lớn là tạo ra tính thống nhất của hoạt động quản trị và tính ổn định cho mọi hoạt động của doanh nghiệp. Do chỉ cần xác định một lần và duy trì cho đến khi thực tế quản trị đòi hỏi phải điều chỉnh lại nên làm đơn giản hoá nhiệm vụ và giảm

khối lượng công việc quản trị cho mọi nhà quản trị. Tuy nhiên, điều chỉnh chung lại có hạn chế cơ bản là mang tính cứng nhắc, thiếu linh hoạt. Do đó sẽ là có hiệu quả nếu điều chỉnh chung được áp dụng đối với các hoạt động có tính chất lặp đi, lặp lại. Điều chỉnh chung được thể hiện ở các hình thức xây dựng và điều chỉnh, bổ sung điều lệ, nội qui, qui chế hoạt động của doanh nghiệp.

Điều chỉnh cá biệt là điều chỉnh cho từng hoạt động riêng biệt, không có tính chất lặp lại. Điều chỉnh cá biệt có ưu điểm lớn là linh hoạt, mềm dẻo song lại có hạn chế lớn là làm giảm tính thống nhất vì tăng quyền tự quyết định cho mỗi nhà quản trị. Điều này dẫn đến dễ sinh ra lạm quyền. Mặt khác, điều chỉnh cá biệt làm tăng khối lượng công việc của các nhà quản trị. Do đó, tốt nhất là chỉ thực hiện điều chỉnh cá biệt đối với các hoạt động đơn lẻ, không có tính chất lặp lại theo qui luật.

Vấn đề được đặt ra là phải biết kết hợp hợp lý giữa điều chỉnh chung mang tính ổn định, cứng nhắc với điều chỉnh cá biệt mang tính mềm dẻo, linh hoạt.

8.3.6.2. Xây dựng nội qui, qui chế hoạt động

Xây dựng nội qui, qui chế hoạt động thuộc nội dung của điều chỉnh chung. Nội qui, qui chế hoạt động đóng vai trò quan trọng đối với việc thiết lập mối quan hệ làm việc ổn định giữa mọi bộ phận, cá nhân trong doanh nghiệp. Vì vậy sau khi xây dựng xong cơ cấu tổ chức doanh nghiệp thì nhiệm vụ tiếp theo là xây dựng nội qui, qui chế hoạt động.

Nội qui, qui chế hoạt động phải được xây dựng trên cơ sở điều lệ của doanh nghiệp, mối quan hệ kỹ thuật - sản xuất giữa các bộ phận được xác lập trong cơ cấu sản xuất, mô hình cơ cấu tổ chức bộ máy, phân công nhiệm vụ giữa các nhà quản trị cao cấp, các đơn vị chức năng và các cấp quản trị,...

Nội qui, qui chế phải rõ ràng, xác định chính xác các mối quan hệ chỉ huy, chức năng, quyền hạn và trách nhiệm của từng bộ phận và cá nhân; các qui định phải rất chặt chẽ để đảm bảo mối quan hệ làm việc rõ ràng giữa mọi bộ phận cấu thành cơ cấu tổ chức doanh nghiệp.

8.4. Những vấn đề còn nhiều tranh cãi

8.4.1. Phạm vi kiểm soát

Việc xác định các nền tảng thích hợp để hình thành bộ phận là việc thiết lập các loại công việc sẽ được nhóm cùng nhau. Nhưng việc xác định đó không thiết lập số lượng công việc được chứa đựng trong một nhóm cụ thể, đó thuộc về một công việc khác - vấn đề phạm vi kiểm soát. Nói chung, thực hiện vấn đề này phải đi đến các quyết định: bao nhiêu người một nhà quản trị có thể giám sát, liệu tổ chức sẽ hiệu quả hơn khi phạm vi kiểm soát là tương đối rộng hay hẹp. Câu hỏi được quan tâm về cơ bản là xác định số lượng các mối quan hệ giữa những người mà nhà quản trị của bộ phận có thể giải quyết. Hơn nữa, phạm vi kiểm soát phải được xác định bao gồm không chỉ những thuộc cấp được giao chính thức mà còn cả với những người có tiếp xúc với nhà quản trị. Một nhà quản trị có thể không chỉ được giao một vị trí chịu trách nhiệm làm việc với các cấp dưới trực tiếp, có thể là người phụ trách một số ủy ban và các nhóm công việc khác nữa cùng một lúc.

Số lượng các mối quan hệ tiềm năng giữa một nhà quản trị và cấp dưới tăng nhiều hơn số lượng tầng cấp dưới. Các mối quan hệ tồn tại ở ba kiểu: đơn trực tiếp, nhóm trực tiếp và đồng cấp. Các mối quan hệ đơn trực tiếp xuất hiện giữa nhà quản trị và mỗi cấp dưới riêng rẽ (nghĩa là trong hệ thống một - một). Các mối quan hệ nhóm trực tiếp xuất hiện giữa nhà quản trị và mỗi sự kết hợp có thể của các cấp dưới. Cuối cùng, các mối quan hệ đồng cấp xuất hiện khi các cấp dưới tương tác với một cấp dưới khác.

Một xem xét quan trọng trong xác định phạm vi kiểm soát của nhà quản trị không chỉ là số lượng các mối quan hệ tiềm năng. Thay vào đó sự thường xuyên và sức mạnh của các mối quan hệ thực tế là quan trọng. Không phải tất cả các mối quan hệ sẽ xuất hiện và các mối quan hệ đó sẽ có tầm quan trọng khác nhau. Nếu chúng ta dịch chuyển mối quan tâm từ các mối quan hệ tiềm năng sang thực tế như là nền tảng cho việc xác định phạm vi kiểm soát tốt nhất, ít nhất ba yếu tố sau đây là quan trọng: sự tiếp xúc cần thiết, mức độ chuyên môn hóa và khả năng giao tiếp.

Thứ nhất, sự tiếp xúc cần thiết

Trong nghiên cứu và phát triển cũng như trong các công việc sản xuất

và chăm sóc y tế, có nhu cầu về sự tiếp xúc thường xuyên và mức hợp tác cao giữa một cấp trên và các cấp dưới. Các cuộc họp và các dạng khác của sự tư vấn thường hỗ trợ cho việc đạt được các mục tiêu trong một thời kỳ nhất định. Ví dụ, người lãnh đạo nhóm nghiên cứu và phát triển có thể phải tham vấn thường xuyên với các thành viên nhóm để một dự án được hoàn thành trong một khoảng thời gian và sẽ cho phép tổ chức đưa sản phẩm ra thị trường kịp thời. Vì vậy, thay vì dựa vào các tài liệu và báo cáo, tốt nhất cho tổ chức là tiến hành thường xuyên các cuộc tiếp xúc giữa các thành viên trong nhóm. Phạm vi kiểm soát lớn sẽ ngăn cản các cấp dưới tiếp xúc thường xuyên, điều đó có thể làm gián đoạn hoặc chậm trễ tiến độ một dự án. Nói chung, tính không rõ ràng trong công việc của một cá nhân càng lớn, nhu cầu cho việc giám sát để tránh xung đột và căng thẳng càng lớn.

Thứ hai, mức độ chuyên môn hóa

Mức độ những người lao động được chuyên môn hóa là một yếu tố quan trọng trong thiết lập phạm vi kiểm soát ở tất cả các cấp quản trị. Người ta cho rằng, nhà quản trị ở cấp thấp hơn trong tổ chức có thể giám sát nhiều cấp dưới hơn bởi vì công việc ở cấp thấp hơn được chuyên môn hóa nhiều hơn và ít phức tạp hơn ở các cấp cao hơn của quản trị. Việc quản trị có thể kết hợp các công việc giống nhau và được chuyên môn hóa cao thành các bộ phận tương đối lớn là vì những người lao động không cần sự theo dõi sát sao.

Thứ ba, khả năng truyền đạt của nhà quản trị

Những hướng dẫn, gợi ý và các chính sách phải được truyền đạt bằng miệng đến các cấp dưới trong phần lớn các tình huống công việc. Nhu cầu trao đổi các yếu tố liên quan đến công việc ảnh hưởng đến phạm vi kiểm soát. Các cá nhân có khả năng truyền đạt rõ ràng và cô đọng mọi vấn đề với các cấp dưới, có thể quản trị nhiều người hơn những người không thể làm được như vậy.

Thực tiễn phổ biến của các tổ chức “phẳng” và tinh gọn về quy mô của tất cả các loại có ý nghĩa trực tiếp đến phạm vi của quyết định kiểm soát. Việc giảm quy mô, giảm số lượng có thể xảy ra ở tất cả các loại lao động, nhưng giảm nhiều hơn là các nhà quản trị (thường là ở cấp trung) so với những người không phải là nhà quản trị. Điều này làm tăng số lượng

những người không phải là nhà quản trị trên một nhà quản trị phải quản lý; kết quả phạm vi kiểm soát trung bình của mỗi nhà quản trị tăng lên. Liệu các yếu tố như những tiếp xúc cần thiết, mức độ chuyên môn hóa và khả năng truyền đạt có bất kỳ ý nghĩa nào đối với phạm vi kiểm soát có thể còn phải tranh cãi. Trong thực tế, nhiều nhà quản trị cấp trung mà phạm vi kiểm soát của họ đã được mở rộng tin rằng, nhà quản trị cấp cao đã ra các quyết định mà không quan tâm đến những yếu tố này. Tình huống kết thúc chương mô tả những kinh nghiệm tinh giảm quy mô của các công ty kinh doanh ở Mỹ.

Hộp 8.4. Các tác động của giảm quy mô lên phạm vi kiểm soát của nhà quản trị

Gần như mọi hãng trên thế giới hoặc đã giảm quy mô hoặc đã xem xét ý nghĩa của việc làm này. Một số gã khổng lồ trong các ngành cơ bản như IBM, GM, Hewlett-Packard, và Chrysler cũng như nhiều trong 21 người chiến thắng đến này của giải thưởng Baldrige uy tín đã giảm số lượng các nhà quản trị cấp trung và tăng phạm vi kiểm soát của tất cả các nhà quản trị. Quyết định này dựa trên ý tưởng rằng các cá nhân được đào tạo cao trên toàn tổ chức, tăng cường quyền lực và năng lực và có thể tự quản trị. Ý tưởng này không mới nhưng việc rộng rãi ý tưởng này là mới. Nhiều hãng, lớn và nhỏ, đã báo cáo những kinh nghiệm với phạm vi kiểm soát rộng hơn – một số tích cực, một số tiêu cực. Các trải nghiệm tích cực nhấn mạnh đến cam kết làm mới của những người lao động mà có lợi ích từ việc được tăng thêm quyền lực; những kinh nghiệm tiêu cực nhấn mạnh đến các áp lực tăng thêm đặt lên các nhà quản trị trong trách nhiệm về kết quả công việc của nhiều người lao động hơn.

Một nhà quan sát chỉ ra rằng làm phẳng để đạt đến tiềm năng đầy đủ của nó, các nhà quản trị và những người lao động phải làm việc một cách sáng tạo để “thêm giá trị” vào những chỉ đạo mà họ nhận được. Ý tưởng về thêm giá trị ngụ ý rằng các cá nhân nhận những chỉ đạo và đánh giá tiềm năng đầy đủ của nó để thêm vào tính hiệu quả và lợi ích của tổ chức. Một nhà quan sát khác về làm phẳng hơn tổ chức trong ngành ngân hàng Mỹ nói rằng liệu thực tiễn này có làm việc hay không phụ thuộc và sự sẵn sàng và khả năng của người lao động ở cấp địa phương để cung cấp dịch vụ chất lượng và kết quả công việc ca, ngay cả đạt kết quả cao nhất của các nghĩa vụ được giao cho họ. Nhưng có lẽ yếu tố quan trọng nhất ảnh hưởng đến thành công của thực tiễn này là khả năng của nhà quản trị để hiểu mối quan hệ mới giữa các nhà quản trị và những người không phải là nhà quản trị: Các nhà quản trị không còn có thể tách họ khỏi những người mà họ quản lý, họ phải phát triển các mối quan hệ giúp đỡ và chỉ bảo cho các cấp dưới của họ nhưng cách của HP trong tương lai dường như dựa vào phi tập trung hoá hơn là tập trung hoá.

Ngay cả khi chúng ta đã xác định một số yếu tố cụ thể liên quan đến các phạm vi kiểm soát tốt nhất, thì việc nghiên cứu để có câu trả lời đầy đủ vẫn còn phải tiếp tục trong tương lai.

8.4.2. Sự phân quyền trong tổ chức

Các nhà quản trị quyết định bao nhiêu quyền lực sẽ được giao cho mỗi vị trí công việc và mỗi người nắm giữ vị trí đó. Như chúng ta đã biết, quyền lực đề cập đến quyền của các cá nhân đề ra các quyết định mà không cần sự thông qua bởi nhà quản trị cấp cao hơn và để yêu cầu sự tuân thủ của người khác. Phân quyền đề cập một cách cụ thể đến việc ra các quyết định, không phải để thực hiện công việc. Một nhà quản trị bán hàng có thể được giao quyền để tuyển nhân viên bán hàng (một quyết định) và quyền giao cho chọn những địa bàn phụ trách cụ thể (sự tuân thủ). Một nhà quản trị bán hàng khác có thể không có quyền tuyển nhưng có thể có quyền giao các địa bàn. Vì vậy, mức độ phân quyền có thể tương đối cao hay tương đối thấp đối với cả hai khía cạnh của quyền lực. Bất kỳ một công việc cụ thể nào cũng bao gồm nhiều dạng phân quyền khác nhau. Các nhà quản trị phải cân bằng giữa được và mất của từng lựa chọn khi phân quyền.

Các lý do để phi tập trung quyền lực

Thứ nhất, phân quyền tương đối cao sẽ khuyến khích sự phát triển của các nhà quản trị giỏi

Không nghi ngờ gì, Philip G. Barach (CEO của công ty giày ở Mỹ) có quan điểm này khi ông ta mô tả kiểu quản trị của mình là không có thứ bậc một cách có tổ chức, bởi vì, ông ta đã chủ định để các nhà quản trị hàng ngày một mình giải quyết công việc mà không có bất cứ hướng dẫn nào từ văn phòng của ông (đến tận khi có vấn đề nảy sinh). Các tổ chức phi tập trung quyền lực (phân quyền) đảm bảo cho các nhà quản trị ra các quyết định quan trọng, dành được kỹ năng và thăng tiến trong công ty. Nhờ lợi thế về quyền ra quyết định về nhiều vấn đề, các nhà quản trị phát triển chuyên môn giúp họ đương đầu với các vấn đề của quản trị cấp cao hơn. Các nhà quản trị có quyền ra quyết định rộng thường ra các quyết định khó khăn. Kết quả, họ được đào tạo để thăng tiến lên các vị trí ngay cả khi đã có quyền lực và trách nhiệm lớn hơn. Nhà quản trị cấp trên có thể so sánh dễ dàng các

nhà quản trị cấp dưới trên nền tảng của kết quả ra quyết định thực tế. Các lợi thế của những nhà quản trị có kết quả tốt đã được chứng minh, có thể loại trừ sự ưu ái hay tối thiểu ý kiến chủ quan trong quá trình thăng tiến.

Thứ hai, việc phân quyền cao có thể dẫn đến môi trường cạnh tranh trong tổ chức

Các nhà quản trị được thúc đẩy để đóng góp vào bầu không khí cạnh tranh bởi vì họ được so sánh với các đồng nghiệp khác trên các thước đo kết quả công việc đạt được. Một môi trường cạnh tranh trong đó các nhà quản trị cạnh tranh về doanh thu, giảm chi phí và các mục tiêu phát triển người lao động có thể là một yếu tố tích cực trong toàn bộ kết quả của tổ chức. Các môi trường cạnh tranh cũng có thể sản sinh ra hành vi tiêu cực nếu sự thành công của một nhà quản trị lại phát sinh chi phí ở một nhà quản trị khác. Nhưng không quan tâm liệu nó là tích cực hay tiêu cực, sự cạnh tranh quan trọng tồn tại chỉ khi các cá nhân có quyền làm những thứ mà đảm bảo cho họ dành chiến thắng.

Các quyết định phi tập trung hoá thường theo sau kinh nghiệm của tập trung hoá. Ví dụ, năm 1991, Hewlett-Packard (HP) bắt đầu suy nghĩ lại các quyết định mà nó đã làm từ những năm 1980. Các quyết định của những năm 1980 đó đã tập trung hoá các hoạt động và bỏ qua sự tự chủ của nhà quản trị sản xuất. Động lực cho quyết định tập trung hoá này là sự gia tăng chi phí nhiều lần ở cấp địa phương. Ví dụ, mỗi đơn vị HP đã từng sản xuất các bảng mạch của chính nó cho các sản phẩm của chính đơn vị, ngay cả khi các bảng mạch này có thể được trao đổi với nhau. Việc này đảm bảo cho các nhà quản trị địa phương có sự kiểm soát và linh hoạt về số lượng và chất lượng. Nhưng chi phí gia tăng này trở thành không thể chịu nổi khi sự cạnh tranh buộc HP phải giảm giá thành sản phẩm. Sự sản xuất các bảng mạch được củng cố trong một vài nhà máy theo sự chỉ đạo của chỉ một nhà quản trị.

Mặt trái của quyết định tập trung hóa là tạo ra các uỷ ban và quy trình, một hệ thống quản lý dường như cứng nhắc. Công ty đã đảo ngược quyết định trước đây của nó về tập trung hoá khi nó thông báo việc tái cấu trúc/cơ cấu quản trị. John Young, tổng giám đốc của HP, quyết định đi theo cách của nhiều đối thủ cạnh tranh, bao gồm IBM, là giảm số lượng cấp quản trị trong cơ cấu tổ chức và phi tập trung hoá các quyết định cho các nhà quản

trị của các đơn vị hoạt động độc lập ở mức độ ít hay nhiều. Mỗi đơn vị có lực lượng bán hàng của chính mình tập trung vào bán các sản phẩm của đơn vị. Không còn nghi ngờ gì, việc tái cấu trúc/cơ cấu tổ chức đã được thực hiện qua một thời gian dài và với các kết quả lẫn lộn.

Phân quyền có các lợi ích của nó, nhưng các lợi ích này không phải không có chi phí. Các tổ chức mà không thể hay không sẵn sàng chịu các chi phí này sẽ thấy các lý do để tập trung hoá quyền lực.

Các lý do để tập trung hoá quyền lực

Thứ nhất, các nhà quản trị phải được đào tạo để ra các quyết định đi liền với quyền lực được phân chia

Các chương trình đào tạo chính thống có thể khá đắt đỏ và có thể lớn hơn cả lợi ích đạt được. Việc phân quyền rộng rãi có thể là một thách thức đối với công ty.

Thứ hai, nhiều nhà quản trị quen với việc ra quyết định và phản đối việc phân quyền cho các cấp dưới của họ

Kết quả, họ có thể thực hiện ở các mức hiệu quả thấp hơn bởi vì họ tin rằng phân quyền sẽ liên quan đến việc mất kiểm soát.

Thứ ba, các chi phí quản trị cần thiết xuất hiện

Các hệ thống đo kết quả và tính toán mới phải được phát triển để cung cấp cho nhà quản trị cấp cao các thông tin về tác động của các quyết định của cấp dưới. Khi các cấp quản trị thấp hơn có quyền lực, nhà quản trị cấp cao phải có các cách để kiểm tra việc sử dụng quyền lực. Kết quả, chúng phần lớn tạo ra các hệ thống báo cáo mà thông tin lại cho họ về các kết quả của các quyết định được làm bởi các cấp thấp hơn trong tổ chức.

Thứ tư và có lẽ là lý do hợp lý nhất của tập trung hoá quyền lực là ở chỗ phi tập trung hoá quyền lực hàm ý về sự nhân lên các chức năng

Mỗi đơn vị tự chủ phải hoàn toàn tự lập để độc lập. Nhưng điều này bao gồm tiềm năng về sự nhân lên của chi phí. Một số tổ chức thấy rằng chi phí của phi tập trung hoá quyền lực vượt quá lợi ích và do đó họ giữ nguyên phương thức tập trung hoá.

Những gợi ý cho quyết định phân quyền

Giống phần lớn các vấn đề quản trị khác, liệu quyền lực nên được giao ở mức cao hay thấp không thể được quyết định đơn giản. Các nhà quản trị đang nghiên cứu giải quyết vấn đề này nên trả lời bốn câu hỏi sau:

Thứ nhất, các quyết định của các đơn vị và các công việc mang tính thủ tục và phổ biến như thế nào?

Quyền lực cho các quyết định mang tính thủ tục có thể được tập trung hoá. Ví dụ, các cửa hàng ăn nhanh như Gà rán Kentucky tập trung hoá quyết định về sự chuẩn bị thức ăn để đảm bảo chất lượng không đổi ở tất cả các cửa hàng. Tuy nhiên, nhà quản trị cửa hàng địa phương sẽ ra quyết định về việc thuê và cho người lao động nghỉ việc. Câu hỏi này chỉ ra tầm quan trọng của sự phân biệt giữa ra quyết định và làm. Cửa hàng địa phương chuẩn bị thức ăn, nhưng nhân viên ở trụ sở chính quyết định làm như thế nào để chuẩn bị nó.

Thứ hai, liệu các cá nhân có đủ năng lực để ra quyết định?

Ngay cả nếu quyết định không phải về thủ tục như trong trường hợp thuê lao động, nếu nhà quản trị địa phương không đủ năng lực để tuyển dụng và lựa chọn người lao động phù hợp, thì sau đó các quyết định tuyển dụng cũng phải được tập trung hoá. Câu hỏi này ngụ ý rằng việc phân quyền có thể khác nhau giữa các cá nhân phụ thuộc vào năng lực ra quyết định của mỗi người.

Thứ ba, các cá nhân có động lực để ra quyết định không?

Những cá nhân có khả năng không phải lúc nào cũng là những cá nhân có động lực. Xét về động lực và sự khác biệt cá nhân, việc ra quyết định khá khó khăn và phức tạp, vì thế không khuyến khích một số cá nhân chấp nhận quyền lực. Nó cũng có thể liên quan đến mức độ cam kết đối với tổ chức mà cá nhân không sẵn sàng làm. Động lực phải đi kèm với năng lực để tạo ra các điều kiện thuận lợi nhằm phi tập trung hoá.

Cuối cùng, quay lại những điểm mà chúng ta đã nói ở trên, liệu lợi ích của phi tập trung có vượt quá chi phí của nó?

Câu hỏi này có lẽ là khó trả lời nhất, bởi vì, nhiều lợi ích và chi phí được đánh giá một cách chủ quan. Tuy nhiên, các nhà quản trị ít nhất cũng nên cố gắng làm các phân tích chi phí - lợi nhuận để có quyết định đúng đắn.

Giống như nhiều vấn đề quản trị khác, quyền lực nên được giao ở mức cao hay thấp không phải là việc làm đơn giản. Như thường lệ, trong việc ra quyết định quản trị, liệu tập trung hay phi tập trung chỉ có thể được gợi ý bởi các câu hỏi chung có tính nguyên tắc.

8.4.3. Các tiêu chí đánh giá cơ cấu tổ chức doanh nghiệp

Bốn quyết định thiết kế (sự phân chia lao động, phân quyền, hình thành bộ phận và phạm vi kiểm soát) hình thành một cấu trúc hay cơ cấu tổ chức. Các nhà nghiên cứu và những người làm công tác quản trị trong thực tiễn đã nỗ lực để phát triển hiểu biết của mình về các mối quan hệ giữa cấu trúc hay cơ cấu và kết quả, thái độ, tính hiệu quả và các yếu tố khác được cho là quan trọng. Sự phát triển những hiểu biết này đã bị cản trở không chỉ bởi tính phức tạp của chính những mối quan hệ đó, mà còn bởi những khó khăn trong xác định và đo lường khái niệm cấu trúc/cơ cấu tổ chức.

Hiện chưa có và cũng chưa thể kỳ vọng về một hệ thống các tiêu chí chung thống nhất đo lường sự khác nhau trong cấu trúc/cơ cấu tổ chức, một số gợi ý có thể được đưa ra. Hiện tại, ba tiêu chí thường được sử dụng trong nghiên cứu và đưa vào áp dụng trong thực tiễn để mô tả cấu trúc/cơ cấu tổ chức là: tính chuẩn hóa, sự tập trung hóa quyền lực và tính phức tạp.

8.4.3.1. Tính chuẩn hóa

Tiêu chí này đề cập đến một phạm vi trong đó các kỳ vọng có liên quan đến các phương tiện thực thi và sự hoàn thành công việc được cụ thể hóa, được mô tả và được áp dụng. Một cấu trúc/cơ cấu tổ chức được mô tả là có tính chuẩn hóa cao sẽ là một cấu trúc/cơ cấu với các quy định và quy trình đề cập đến những gì mỗi cá nhân phải làm. Những tổ chức như thế đã mô tả các quy trình hoạt động chuẩn, có những hướng dẫn cụ thể và các chính sách rõ ràng. Với bốn quyết định thiết kế tổ chức, tính chuẩn hóa là kết quả của sự chuyên môn hóa lao động cao, sự phân quyền cao, sử dụng các phòng ban chức năng và phạm vi kiểm soát rộng.

Thứ nhất, sự chuyên môn hóa lao động

Chuyên môn hóa cao (ví dụ như trong ngành ô tô) đồng nghĩa với việc phát triển của các quy định và quy trình bằng văn bản thống nhất. Các công

việc được tiêu chuẩn hóa trên cơ sở chuyên môn hóa nên người thực hiện công việc có rất ít sự lựa chọn. Mặt khác, như đã trình bày ở nhiều nội dung có liên quan, chuyên môn hóa dẫn đến chia cắt quá trình sẽ làm tăng khối lượng công việc quản trị. Vì lẽ đó mà đến nay những người theo quan điểm truyền thống vẫn tổ chức quản trị trên cơ sở chuyên môn hóa cao, thậm chí họ cho rằng cần chuyên môn hóa cao nhất; những người có tư tưởng tiến bộ đã chuyển sang tổ chức trên cơ sở đảm bảo tính thống nhất của các quá trình.

Thứ hai, sự phân quyền cao tạo ra nhu cầu cho việc kiểm tra quá trình sử dụng nó

Kết quả là cần tổ chức viết các hướng dẫn chi tiết về việc ra quyết định và yêu cầu về nội dung các báo cáo mô tả việc sử dụng quyền lực.

Thứ ba, các phòng ban chức năng được tạo thành từ các công việc có sự tương đồng lớn

Nền tảng này đưa các công việc lại gần nhau tạo thành một nghề nghiệp như các kế toán viên, các kỹ sư và các thợ máy. Bởi sự tương đồng của các công việc và bản chất khá rõ của các hoạt động trong bộ phận, công tác quản trị có thể phát triển các tài liệu hướng dẫn bằng văn bản và kiểm soát các hoạt động đó.

Thứ bốn, phạm vi kiểm soát rộng không khuyến khích sự giám sát một-một

Sẽ là không đơn giản khi quá nhiều cấp dưới của một nhà quản trị duy trì tiếp xúc theo kiểu một-một. Kết quả, các nhà quản trị đòi hỏi các báo cáo bằng văn bản để thông tin cho họ. Mặc dù tính chuẩn hóa được xác định dưới dạng các quy định và các quy trình bằng văn bản, song chúng ta phải xem chúng được đón nhận như thế nào bởi những người lao động. Một số tổ chức có tất cả các dạng chuẩn hóa, hoàn thành các hướng dẫn dày về quy định, quy trình và chính sách, tuy nhiên những người lao động vẫn có thể không nhận thức được chúng như là một yếu tố ảnh hưởng đến hành vi. Vì vậy, nơi nào các quy định và quy trình tồn tại, chúng phải được phổ biến và áp dụng rộng rãi và nghiêm ngặt nếu chúng muốn ảnh hưởng đến hành vi của người lao động.

8.4.3.2. Tính phức tạp

Tính phức tạp là kết quả trực tiếp của sự phân chia công việc và hình thành các phòng ban. Một cách cụ thể, khái niệm này đề cập đến số lượng các chức danh công việc khác nhau hay các nhóm nghề nghiệp khác nhau và số lượng các đơn vị hay phòng ban khác nhau. Ý tưởng cơ bản là các tổ chức với nhiều loại công việc và đơn vị khác nhau tạo ra các vấn đề tổ chức và quản trị phức tạp hơn với các tổ chức ít công việc và ít phòng ban hơn.

Tính phức tạp vì thế liên quan đến sự khác nhau giữa các công việc và các đơn vị. Chính vì vậy, sẽ là không ngạc nhiên khi sự khác biệt hóa thường được sử dụng đồng nghĩa với sự phức tạp. Hơn nữa, nó đã trở thành một thực tiễn phổ biến để sử dụng thuật ngữ khác biệt hóa theo chiều ngang để đề cập tới số lượng các đơn vị khác nhau ở cùng cấp, khác biệt hóa theo chiều dọc đề cập đến số lượng các cấp trong một tổ chức. Các mối quan hệ giữa tính phức tạp (khác biệt hóa theo chiều ngang và chiều dọc) và bốn quyết định thiết kế nói chung được mô tả như sau:

Thứ nhất, sự chuyên môn hóa lao động càng lớn, tính phức tạp càng cao

Sự chuyên môn hóa là quá trình tạo ra các công việc khác nhau và vì vậy tính phức tạp càng cao hơn khi sự chuyên môn hoá lao động càng sâu. Sự chuyên môn hóa của lao động đóng góp chính vào sự khác biệt theo chiều ngang.

Thứ hai, sự phân quyền càng lớn, tính phức tạp của tổ chức càng lớn

Sự phân quyền chủ yếu đi liền với chuỗi mệnh lệnh dài (với số lượng tương đối lớn của các cấp quản trị). Vì thế, sự phân quyền mang đến sự khác biệt theo chiều dọc, phân quyền càng lớn thì số cấp quản lý theo đó càng nhiều và hậu quả là chuỗi mệnh lệnh càng dài thêm.

Thứ ba, việc sử dụng càng nhiều các nền tảng sản phẩm, khách hàng và địa lý, tính phức tạp càng lớn

Các nền tảng này kéo theo việc tạo ra các đơn vị tự chủ mà hoạt động của chúng khá giống các tổ chức độc lập. Kết quả, để bảo đảm hoạt động hiệu quả đòi hỏi phải có sự phân quyền đáng kể và vì thế có sự phức tạp lớn hơn.

Bảng 8.2. Cơ cấu tổ chức trong mối quan hệ với các quyết định của tổ chức

<i>Đặc điểm cơ cấu tổ chức</i>	<i>Các quyết định</i>
Tính chuẩn hóa cao	1. Sự chuyên môn hóa cao 2. Các phòng ban chức năng 3. Phạm vi kiểm soát rộng 4. Quyền lực được phân chia
Sự tập trung quyền lực cao	1. Sự chuyên môn hóa cao 2. Các phòng ban chức năng 3. Phạm vi kiểm soát rộng 4. Quyền lực tập trung hóa
Tính phức tạp cao	1. Sự chuyên môn hóa cao 2. Các phòng ban theo địa lý, khách hàng và sản phẩm 3. Phạm vi kiểm soát hẹp 4. Quyền lực được phân chia

Thứ tư, các phạm vi kiểm soát hẹp đi liền với sự phức tạp cao

Mối quan hệ này được xác lập, bởi vì, phạm vi hẹp là cần thiết khi các công việc được theo dõi và kiểm soát khác nhau song giới hạn của sự khác nhau đó khó nhận biết. Một người giám sát có thể quản trị nhiều người thừa hành hơn trong một tổ chức đơn giản so với một tổ chức có cơ cấu công việc phức tạp.

Các mối quan hệ giữa các tiêu chí đánh giá cấu trúc/cơ cấu tổ chức và bốn quyết định thiết kế được tóm tắt ở Bảng 8.2. Đáng lưu ý chỉ có các nguyên nhân của tính chuẩn hóa cao, sự tập trung hóa và tính phức tạp. Tuy nhiên, các mối quan hệ là đối xứng - nguyên nhân của tính chuẩn hóa, sự tập trung và tính phức tạp thấp là đối lập với những cái trình bày trong bảng.

8.4.3.3. Tính tập trung

Sự tập trung hóa đề cập đến vị trí có quyền ra quyết định trong hệ thống cấp bậc của tổ chức. Cụ thể hơn, khái niệm này đề cập đến sự phân quyền giữa các công việc trong một tổ chức. Tiêu biểu là việc các nhà nghiên cứu và các nhà hoạt động thực tiễn suy nghĩ về sự tập trung hóa

trong ra quyết định và kiểm soát. Tuy khái niệm này là đơn giản và rõ ràng, nó có thể khó được áp dụng trong thực tiễn.

Hộp 8.5. Tập đoàn Rover sử dụng tổ chức ma trận để có lợi thế lớn

Tập đoàn Rover (Anh) đã và đang phát triển các thực tiễn quản trị mang tính đổi mới như: phối hợp các công việc theo nhóm, quản trị chất lượng toàn diện (TQM) và tái cơ cấu tổ chức công ty. Giữa những thành tựu nổi bật nhất là sự phát triển của động cơ loại K, động cơ xe hơi số một tại Rover trong 30 năm qua. Các nỗ lực phát triển động cơ loại K bắt đầu năm 1986. Để theo đuổi quá trình này, Rover đã sử dụng một cách tiếp cận quản trị dự án. Cách tiếp cận này kết hợp thời gian và tài năng của các cá nhân từ tất cả các phòng ban chức năng của toàn bộ tổ chức. Công ty đã lựa chọn các thành viên cho nhóm dự án loại K trên nền tảng của khả năng và sự sẵn sàng của họ để thích nghi với sự thay đổi liên tục. Mười tám thành viên của nhóm được đào tạo để làm việc với người khác từ các chức năng khác nhau và với các kiến thức kỹ thuật và giáo dục khác nhau. Mặc dù các thành viên nhóm là một phần của dự án loại K, họ vẫn tiếp tục báo cáo với các nhà quản trị của các phòng ban chức năng của họ.

Khi cách tiếp cận dự án xuyên các chức năng đã chứng minh thành công, nhà quản trị đã tạo ra các nhóm dự án để giải quyết các vấn đề chất lượng và để giới thiệu phương tiện bốn bánh Land Rover Discovery. Mỗi nhóm dự án chứa các chuyên gia theo chức năng với các kỹ năng giao tiếp và kỹ thuật được khẳng định. Rover đã thấy rằng các nhóm dự án này kết hợp từ khi bắt đầu tất cả các mối quan tâm đến các chức năng, cuối cùng phải mang xe hơi ra thị trường: từ thiết kế sản phẩm, đến sản xuất, đến marketing, đến bán hàng. Trong các nhà máy sản xuất ô tô truyền thống, các phòng ban chức năng làm việc tách biệt và chỉ bắt đầu công việc sau khi họ đã nhận thông tin và các chi tiết từ bộ phận trước trong quá trình chế tạo.

Vì vậy, những trải nghiệm tích cực ban đầu của Rover với quản trị dự án đã dẫn nó đến quyết định áp dụng thực tiễn này trên toàn bộ tổ chức. Gần như mọi người lao động đều thuộc về một phòng ban chức năng và một hay nhiều nhóm sản phẩm hoặc dự án.

Khó khăn này xuất phát từ ba nguồn:

Thứ nhất, mọi người ở cùng cấp có thể có quyền ra quyết định khác nhau.

Thứ hai, không phải tất cả các quyết định có tầm quan trọng ngang nhau trong các tổ chức. Một ví dụ thực tiễn quản trị tiêu biểu đó là phân quyền để ra các quyết định hoạt động hàng ngày (phi tập trung hóa) nhưng giữ quyền để ra các quyết định chiến lược (tập trung hóa).

Thứ ba, các cá nhân có thể không nhận thức rằng họ thực sự có quyền ngay cả khi bảng mô tả công việc cho chức danh của họ đã bao gồm điều đó. Vì vậy, một cách khách quan họ có quyền lực, nhưng một cách chủ quan, họ không có quyền đó.

Các mối quan hệ giữa sự tập trung quyền lực và bốn quyết định thiết kế nói chung được luận giải như sau:

Thứ nhất, sự chuyên môn hóa lao động càng cao, sự tập trung càng lớn

Mối quan hệ này là do các công việc được chuyên môn hóa cao không đòi hỏi đối với các lựa chọn mà quyền lực cung cấp, cần thiết một sự mở rộng ảnh hưởng của các lựa chọn từ tác động của tập trung hoá.

Thứ hai, việc phân quyền càng ít, sự tập trung càng lớn

Từ khái niệm của các thuật ngữ, sự tập trung bao gồm sự ưu tiên giữ quyền lực trong các công việc quản trị ở cấp cao, hơn là phân bổ chúng cho các cấp quản trị thấp hơn trong tổ chức.

Thứ ba, việc sử dụng các phòng ban chức năng càng lớn, sự tập trung càng lớn

Việc sử dụng các phòng ban chức năng đòi hỏi các hoạt động của một số bộ phận liên quan cần được phối hợp. Kết quả, quyền lực để phối hợp chúng được giữ lại ở cấp trên.

Thứ tư, phạm vi kiểm soát càng rộng, sự tập trung hóa càng lớn

Phạm vi kiểm soát rộng được đi liền với các công việc được chuyên môn hóa ở mức độ tương đối, do đó, có ít nhu cầu đối với quyền lực. Khi đó các quyết định quyền lực thường được tập trung ở cấp cao hơn.

Tóm tắt chương

- Cấu trúc/cơ cấu của một tổ chức bao gồm các mối quan hệ tương đối ổn định và được bố trí trước giữa các công việc và các nhóm công việc. Mục đích chủ yếu của cấu trúc/cơ cấu tổ chức là để tác động lên hành vi của các cá nhân và nhóm nhằm đạt được sự hiệu quả.

- Bốn quyết định quản trị chính xác định cấu trúc/cơ cấu tổ chức. Những quyết định đó là sự phân chia công việc, phân quyền, bộ phận hóa các công việc thành các nhóm và xác định phạm vi kiểm soát.

- Bốn quyết định chính vừa liên quan vừa độc lập với nhau, mặc dù mỗi quyết định có các vấn đề cụ thể nhất định, nó có thể được xem xét một phần từ các quyết định khác.

- Chia công việc tổng thể thành các nhiệm vụ nhỏ hơn có liên quan với nhau phụ thuộc cơ bản vào các lợi thế kinh tế và kỹ thuật của sự chuyên môn hóa lao động

- Phân quyền cho phép một cá nhân ra các quyết định và yêu cầu sự tuân thủ mà không cần sự thông qua bởi nhà quản trị cấp cao hơn. Tương tự với các vấn đề tổ chức khác, phân quyền là một khái niệm tương đối, không phải tuyệt đối. Tất cả các cá nhân, nhà quản trị hay không phải nhà quản trị trong một tổ chức đều có một số quyền. Câu hỏi đặt ra là liệu họ đã có đủ quyền để thực hiện công việc của họ hay chưa?

- Nhóm các công việc thành các bộ phận đòi hỏi sự lựa chọn các nền tảng như chức năng, địa lý, sản phẩm và khách hàng. Mỗi nền tảng có những lợi thế và bất lợi cần được đánh giá về hiệu quả trên tổng thể.

- Dạng tổ chức ma trận cung cấp một số cơ hội để nhận ra các lợi thế của việc kết hợp những nền tảng hình thành bộ phận theo chức năng và sản phẩm. Bất lợi chính là việc nó tạo ra các kênh báo cáo kép cho các thành viên của các bộ phận và các nhóm sản phẩm

- Phạm vi kiểm soát tốt nhất không phải là một số lượng cụ thể các cấp dưới. Ngay cả khi số lượng các mối quan hệ tiềm năng tăng nhiều hơn số lượng tăng của cấp dưới, các khía cạnh quan trọng vẫn là tính thường xuyên và sức mạnh của các mối quan hệ thực tế.

- Thực tiễn hiện nay về giảm quy mô có những ý nghĩa quan trọng đối với phạm vi kiểm soát của các nhà quản trị. Kết quả của việc giảm số lượng

các nhà quản trị so với số không phải là nhà quản trị là phạm vi kiểm soát trung bình đang gia tăng.

- Các cấu trúc/cơ cấu tổ chức khác nhau là kết quả của bốn quyết định quản trị. Để đo những khác biệt này, chúng ta phải xác định các thuộc tính có thể đo lường hay các biến của cấu trúc/cơ cấu. Ba biến thường xuyên được sử dụng là tính phức tạp, sự tập trung hóa và sự chuẩn hóa.

- Tính phức tạp đề cập đến phạm vi trong đó các công việc trong tổ chức tương đối chuyên môn hóa, sự tập trung đề cập đến phạm vi trong đó quyền lực được giữ lại trong các vị trí quản trị cấp cao và sự chuẩn hóa đề cập đến phạm vi trong đó các chính sách, quy định và các quy trình tồn tại ở dạng văn bản.

Từ khóa

Cấu trúc tổ chức
Cấu trúc tổ chức chính thức
Cấu trúc tổ chức phi chính thức
Điều chỉnh
Điều chỉnh cá biệt
Điều chỉnh chung
Hệ thống tổ chức hình sao
Hệ thống tổ chức kiểu chức năng
Hệ thống tổ chức kiểu ma trận
Hệ thống tổ chức kiểu tư vấn
Hệ thống tổ chức kiểu trực tuyến
Hệ thống tổ chức kiểu trực tuyến
- chức năng
Hệ thống tổ chức kiểu trực tuyến
- tư vấn
Hệ thống tổ chức theo nhóm
Hệ thống tổ chức mạng lưới
Nhiệm vụ
Nguyên tắc hiệu quả

Nguyên tắc kiểm soát được
Nguyên tắc thống nhất
Nội qui
Phân tích nhiệm vụ
Phi tập trung hóa
Quản trị theo chiều dọc
Quản trị theo chiều ngang
Quyền hạn
Quyền lực
Quyền lực chính thức
Quyền lực phi chính thức
Tập trung hóa
Thiết kế công việc
Tiêu chuẩn hóa
Tính chuyên môn hóa
Tính chất cùng loại của công việc
Tính thống nhất quyền lực
Tổng hợp nhiệm vụ
Trách nhiệm

Các câu hỏi thảo luận và ôn tập

1. Bạn sẽ làm như thế nào để xác định cấu trúc/cơ cấu tổ chức cho một hãng bán lẻ quy mô nhỏ mà không có sơ đồ tổ chức? Giải thích.

2. So sánh cách hình thành phòng ban theo chức năng và sản phẩm về tính hiệu quả, sự hài lòng, tính linh hoạt, chất lượng, khả năng cạnh tranh và sự phát triển. Hãy đưa ra và phân tích một ví dụ cụ thể về khả năng một nền tảng có thể ưu việt hơn trong việc đạt được một khía cạnh về hiệu quả, tuy nhiên lại thấp hơn trong đạt được một chỉ tiêu khác.

3. Giải thích tại sao một tổ chức phải sử dụng nhiều nền tảng hình thành phòng ban ở các cấp tổ chức khác nhau?

4. Để quản trị hiệu quả, một người phải có quyền lực để thuê cấp dưới giao cho họ các công việc cụ thể và thưởng cho họ theo kết quả thực hiện công việc. Bình luận về điều khẳng định này. Phòng văn trường bộ môn hoặc trưởng phòng nơi bạn theo học và xác định liệu ông ta có quyền này không?

5. Các thuật ngữ trách nhiệm, quyền lực và trách nhiệm giải trình xuất hiện trong các nghiên cứu về quản trị và tổ chức. Bạn hiểu gì về những thuật ngữ này? Chúng có khác nhau không? Chúng có liên quan tới các câu hỏi cơ bản về thiết kế tổ chức không?

6. Phạm vi kiểm soát trong quản trị có ý nghĩa gì đối với các tổ chức khi giảm quy mô hoạt động? Những yêu cầu thêm nào sẽ được đặt lên các nhà quản trị ở lại sau khi tinh giảm?

7. Thảo luận về mối quan hệ giữa phân quyền và các nền tảng để hình thành bộ phận. Cụ thể, liệu có tốt không khi tạo ra các bộ phận dựa trên sản phẩm mà không có sự phân quyền đáng kể cho các nhà quản trị những bộ phận này? Giải thích.

8. Giải thích rõ: bạn có thể sử dụng ba tiêu chí đánh giá cấu trúc/cơ cấu để so sánh hai tổ chức như thế nào?

9. Mô tả các kỹ năng và hành vi quản trị cần thiết để quản trị hiệu quả trong một phòng theo chức năng. Các hành vi và kỹ năng này có khác so với những cái được yêu cầu bởi một phòng được hình thành theo sản phẩm? Giải thích.

10. Hoàn cảnh nào sẽ làm các nhà quản trị của một tổ chức xem xét cấu trúc/cơ cấu tổ chức ma trận? Nguyên nhân gì sẽ làm họ xem xét từ bỏ một tổ chức theo ma trận?

Tài liệu tham khảo

1. Barnatt, C. "Office Space, Cyberspace, and Virtual Organization". *Journal of General Management*, Summer 1995, pp. 78-91
2. GS.TS. Nguyễn Thành Độ và PGS.TS. Nguyễn Ngọc Huyền (2011): *Giáo trình Quản trị kinh doanh*, Nxb Đại học Kinh tế quốc dân
3. PGS.TS. Nguyễn Ngọc Huyền (2012): *Giáo trình Khởi sự kinh doanh*, Nxb Đại học Kinh tế quốc dân
4. PGS.TS. Nguyễn Ngọc Huyền (2011): Những bài học về quản lý và quản trị tập đoàn kinh tế nhà nước nhìn từ góc độ Vinashin, Kỳ yếu Hội thảo khoa học "Mô hình tổ chức và hoạt động của các tập đoàn kinh tế VN" Đề tài độc lập cấp NN ĐTDL.2010.T/34, trang 239-248
5. Handy, C. "Trust and the Virtual Organization", *Harvard Business Review*, May/June 1995, pp 40-50.
6. Jones and Deckro. "Strategic Decision Processes in Matrix Organization". *European Journal of Operational Research*, October 1994, pp. 192-203

Tình huống phân tích: Tái cơ cấu ở Motorola

Những áp lực cạnh tranh từ sân nhà và nước ngoài đã buộc nhiều hãng phải xem xét các cách khác nhau để cắt giảm chi phí và loại trừ lãng phí. Trong lúc các hãng tìm kiếm các cách cắt giảm chi phí, họ cũng tìm kiếm các cách để gia tăng những luồng ý tưởng sáng tạo. Nhiều công ty đã đáp lại những thách thức kép này trong những năm 1980 bằng việc giảm các cấp quản trị và tăng phạm vi kiểm soát. Cấu trúc phẳng hơn này có những lợi thế của giảm chi phí bằng việc loại trừ các công việc quản trị (và lương) và tăng dòng ý tưởng bằng việc đưa cho các cá nhân nhiều quyền lực hơn để ra quyết định. Các báo cáo về các kết quả tích cực của các nỗ lực tái cấu trúc/cơ cấu này đã lấp đầy các ấn bản nổi tiếng.

Các câu chuyện thành công nổi bật gồm thông báo của công ty Ford rằng 12 cấp quản trị của nó sẽ được giảm và được gọi lại nhiều hơn cùng với 7 của Toyota và sự giảm quản trị cấp trung của công ty Xerox. Ngay cả những hãng này đã giữ kỷ lục về các hoạt động hiệu quả, họ thông báo rằng họ đang nỗ lực làm tốt hơn bằng việc giảm các nhà quản trị trong những tổ chức của họ. Ví dụ, công ty Dana (là một hãng dẫn đầu về hiệu quả) đã thông báo ý định giảm năm cấp quản trị thành bốn. Các câu chuyện thành công này đã trở thành mối quan tâm của những nhà quản trị cấp cao của Motorola. Họ chỉ đạo những nhà chuyên môn về nguồn nhân lực đánh giá kết quả tiềm năng của việc làm phẳng hơn cấu trúc/cơ cấu tổ chức.

Nhà quản trị cấp cao của Motorola đang lo lắng cụ thể về việc, các nỗ lực giảm nhân lực quản trị sẽ tác động như thế nào đến cam kết lâu dài của công ty về các giá trị cụ thể. Công ty đã nổi danh trong đối xử với người lao động về sự đề cao và tôn trọng, bao gồm việc bảo vệ những người lao động đã phục vụ công ty tốt trong quá khứ. Bất kỳ nỗ lực tái cấu trúc/cơ cấu nào cũng sẽ được thực hiện, loại trừ các công việc quản trị sẽ phải đụng đến danh tiếng của công ty. Nhà quản trị cấp cao cũng lo lắng về việc các nhà quản trị sẽ phản ứng như thế nào trước các nỗ lực để giảm các công việc quản trị. Liệu họ có nhìn các nỗ lực này như những mối đe dọa, cụ thể liệu nó có đồng nghĩa với việc giảm nhân lực trong các phòng của chính họ?

Nhận thức được những vấn đề này, các chuyên gia nguồn nhân lực đã vạch ra chiến lược sau để giải quyết nhu cầu cắt giảm chi phí và cùng lúc tuân

thù các giá trị về con người là số một. Quá trình này bao gồm 5 bước phối hợp sự tham gia của các nhà quản trị và các chuyên gia nguồn nhân lực:

Bước 1: Thu thập dữ liệu. Mỗi nhà quản trị cấp cao vẽ một sơ đồ tổ chức chỉ ra mọi mối quan hệ báo cáo xuống đến cấp lao động trực tiếp. Các sơ đồ vẽ tay này đã chỉ ra cái gì thật sự tiếp diễn trong các đơn vị và khác gì với những cái phải được tiếp tục.

Bước 2: Phân tích. Các chuyên gia về nguồn nhân lực phân tích sơ đồ và xác định các vấn đề để thảo luận với các nhà quản trị. Việc phân tích chỉ ra các trường hợp có quá nhiều các cấp quản trị, phạm vi kiểm soát quá hẹp và các trách nhiệm chồng chéo nhau.

Bước 3: Thảo luận. Các phân tích của các chuyên gia nguồn nhân lực được đưa đến cho các nhà quản trị để trao đổi. Các nhà quản trị được trao cơ hội để giải thích và làm rõ các mối quan hệ được chỉ ra trong sơ đồ.

Bước 4: Đàm phán các mục tiêu. Khi thảo luận giữa các nhà quản trị và nhân viên nguồn nhân lực bộc lộ các vấn đề, các nhà quản trị được đề nghị đề xuất giải pháp. Khi các nhà quản trị không đồng ý với nhân viên này, các ý kiến và giải pháp của chính họ sẽ bị đưa ra phân tích và thống nhất.

Bước 5: Thực hiện và kết quả. Khi các nhà quản trị thực hiện những thay đổi trong cấu trúc/cơ cấu tổ chức, họ giải trình về kết quả tiết kiệm chi phí. Các nguồn tiết kiệm này là các khoản tiền lương của các nhà quản trị không được thay thế do nghỉ hưu hay chuyển chuyển. Nguồn tiết kiệm thứ hai là sự thay thế một nhà quản trị bởi một người không phải là nhà quản trị với mức lương thấp hơn.

Vì vậy, thông qua việc loại trừ một số công việc và xác định lại những công việc khác, Motorola đã thành công trong các nỗ lực giảm chi phí bằng việc tái cấu trúc/cơ cấu tổ chức của nó. Tái cấu trúc/cơ cấu đã làm các nhà quản trị của Motorola thường xuyên hỏi chính họ liệu mỗi người có thể quản lý hiệu quả thêm một lao động nữa không. Họ hỏi “Nếu tôi quản lý 5, tại sao không phải là 6?”. Các kết quả của tái cấu trúc/cơ cấu là ấn tượng về phương diện kinh tế, với khoản tiết kiệm vượt quá 4,3 triệu đô la Mỹ trong năm đầu tiên. Các kết quả khác bao gồm sự cải thiện về truyền đạt quyết định theo chiều dọc, việc lựa chọn và đào tạo quản lý hiệu quả hơn và sự tham gia lớn hơn vào việc ra quyết định của tất cả người lao động.

Các câu hỏi thảo luận:

1. Đánh giá quyết định của Motorola để tái cấu trúc/cơ cấu từ một tổ chức cao xuống một tổ chức phẳng hơn.
2. Nếu Motorola không chịu áp lực của cạnh tranh, liệu nó có tái cấu trúc/cơ cấu tổ chức của mình không? Giải thích câu trả lời của bạn.
3. Dựa trên kinh nghiệm tại Motorola, bạn có cho rằng các tổ chức phẳng sẽ tương đối hiệu quả hơn so với các tổ chức cao hơn không trong việc đương đầu với áp lực cạnh tranh? Giải thích câu trả lời của bạn.

Bài tập nhóm: Thiết kế cơ cấu tổ chức cho một dự án kinh doanh mới

Mục tiêu: Để cung cấp cho sinh viên những trải nghiệm đầu tiên trong tổ chức một dự án kinh doanh mới.

Các chủ đề liên quan: Thiết kế tổ chức cần phải đưa ra các giả định về thị trường, cạnh tranh, nguồn lao động, lịch trình và lợi nhuận cận biên để đặt tên một vài chỗ. Không có một thiết kế tốt nhất được xem là câu trả lời cuối cùng.

Bắt đầu bài tập: Đọc kịch bản được giới thiệu. Sau đó giảng viên sẽ thành lập các nhóm gồm từ 5 đến 8 sinh viên để đóng vai trò là các chuyên gia về thiết kế tổ chức, những người sẽ cung cấp cho anh em Hà cơ cấu tốt nhất cho dự án mới của họ.

Kịch bản: Một vài năm trước AX đã được phát triển. Ban đầu nó được làm từ các hạt có những cái lỗ để được khâu thành chuỗi với dây tơ nilon. Doanh thu của nó năm 2002 là 180 triệu đồng vào năm 2008, doanh thu đã vượt qua 10 tỷ đồng. Hai mươi kiểu sản phẩm này giờ đây đang có mặt trên thị trường.

Hai anh em trai đến từ Hưng Yên, Hà và Thắng đang bắt đầu một dự án kinh doanh mới, công ty đồ trang sức bằng vải. Đối thủ cạnh tranh của họ (AX và các sản phẩm tương tự) thường có những chỗ nứt trong dây nilon mà đòi hỏi người sử dụng phải tháo các hạt trang sức ra và điều chỉnh lại

dây. Anh em Hà đã phát triển một kiểu cắt vải mới, không có hại cho cơ thể và đã cắt được hơn 2000 chiếc.

Để bán các đồ trang sức bằng vải, anh em Hà phải quảng cáo những sản phẩm của họ thông qua hệ thống bán lẻ. Họ sẽ làm các sản phẩm trong cửa hàng ở Hưng Yên và vận chuyển chúng đến các nhà bán lẻ. Toàn bộ lợi nhuận sẽ thu được từ việc bán các đồ trang sức bằng vải này cho những người bán lẻ. Giá của sản phẩm đã được đưa ra. Nó dường như sẽ có đủ nhu cầu thị trường để bán ít nhất 6000 đồ trang sức bằng vải này mỗi năm.

Hoàn thành bài tập

Mỗi nhóm cần:

1. Thiết lập một thiết kế một cơ cấu tổ chức phù hợp cho anh em Hà ở giai đoạn này trong dự án của họ.
2. Lựa chọn một người thuyết trình để đưa ra một bài giới thiệu ngắn về thiết kế tổ chức của nhóm cho anh em Hà.

Lớp học nên so sánh các thiết kế tổ chức khác nhau và trao đổi tại sao có những điểm giống và khác nhau trong những gì được giới thiệu của các nhóm.

Giáo trình

QUẢN TRỊ KINH DOANH

(TẬP I)

NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

Địa chỉ: 207 Đường Giải Phóng, Hà Nội

Website: <http://nxb.neu.edu.vn>-Email: nxb@neu.edu.vn

Địa chỉ phát hành Ebooks: <http://alezaa.com/ktqd>

Điện thoại: (04) 38696407-36282486-36282483

Fax: (04) 36282485



Chịu trách nhiệm xuất bản: **GS.TS. NGUYỄN THÀNH ĐỘ**

Chịu trách nhiệm nội dung: **PGS.TS. NGUYỄN NGỌC HUYỀN**

Biên tập kỹ thuật: **THS. ĐỖ NGỌC LAN - TRỊNH QUYÊN**

Chế bản vi tính: **NGUYỄN LAN**

Thiết kế bìa: **TRẦN MAI HOA**

Sửa bản in và đọc sách mẫu: **THS. ĐỖ NGỌC LAN - TRỊNH QUYÊN**